

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren

19. Sitzung am 04. Dezember 2018 in Berlin

Projektnummer: 17/037

Hochschule: FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt im Auftrag der Stiftung Akkreditierungsrat wie folgt:

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 mit Wirkung vom 20. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2027.

Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wird vergeben.

Systemreakkreditierung
FOM Hochschule für
Oekonomie & Management
Gutachten



Inhalt

Kapitel	Seite
I. Allgemeine Informationen	3
1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation	3
2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	3
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	6
4. Beschlussvorschlag	6
II. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	7
1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil	7
Bewertung Ausbildungsprofil	10
2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem	11
Bewertung Steuerungssystem	16
3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem	17
Bewertung Qualitätssicherungssystem	28
III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung	30
1) Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangkonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)	30
Bewertung Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte (PLAN)	35
2) Studiengangdurchführung (DO)	38
Bewertung Studiengangdurchführung (DO)	43
3) Überprüfung (CHECK)	44
Bewertung Überprüfung (CHECK)	44
4) Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)	47
Bewertung Weiterentwicklung (ACT)	47
IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung	48
Bewertung Berichtssystem	50
Anhang	
Qualitätsprofil	52

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN

I.1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen wurde am 10. Januar 2012 von der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren mit Wirkung vom 10. Dezember 2012 unter fünf Auflagen bis Ende Sommersemester 2018 erst-systemakkreditiert. Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wurde der Hochschule verliehen. Die Erfüllung der fünf Auflagen wurde von der Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 29. November 2012 festgestellt.

Nach der Hälfte des Akkreditierungszeitraums wurde in 2015 eine Zwischenevaluation durchgeführt. Im Rahmen der Zwischenevaluation hat die FIBAA die Funktionsfähigkeit des akkreditierten Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre anhand von Verfahrensdokumentationen und durch eine stichprobenhafte Prüfung von Studiengängen, die das Qualitätssicherungssystem der Hochschule durchlaufen hatten, überprüft. Die FIBAA gab im Rahmen der Zwischenevaluation insbesondere zwei Empfehlungen bzgl. der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems ab. Erstens wurde empfohlen, dass die Evaluierungskommission Studiengang (EKS) den Aspekt der Studierbarkeit bei der Wahrnehmung ihrer qualitätssichernden Aufgaben deutlicher überprüfen bzw. behandeln solle. Eine zweite Empfehlung betraf die in Teilen unzureichende Überprüfung der Einhaltung formaler Akkreditierungsmaßnahmen. So waren bspw. Regelungen in der Rahmenprüfungsordnung zum Thema Anrechnung nicht in Einklang mit den Vorgaben und wesentliche Informationen in Modulbeschreibungen nicht vorhanden.

Beide Aspekte wurden im vorliegenden Verfahren der Systemreakkreditierung ausführlich betrachtet. Etwaige Mängel oder Verbesserungsbedarfe bzgl. der Überprüfung der Studierbarkeit und der formalen Vorgaben für Studiengänge liegen nicht vor. Die FOM hat demzufolge die Empfehlungen der Zwischenevaluation berücksichtigt und die entsprechenden Prozesse im Qualitätsmanagement angepasst bzw. überarbeitet. Des Weiteren wird bzgl. der beiden Aspekte Studierbarkeit und formale Vorgaben auf die Ausführungen in den nachfolgenden Kapiteln verwiesen.

Mit Einreichung der Selbstdokumentation am 21. Dezember 2017 beantragte die Hochschule eine vorläufige Verlängerung der bestehenden Systemakkreditierung. Da die eingereichten Unterlagen nicht erkennen ließen, dass offensichtlich wesentliche Qualitätsanforderungen nicht erfüllt waren, verlängerte die FIBAA die Systemakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management vorläufig um zwei Jahre bis Ende Sommersemester 2020.

I.2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemreakkreditierung vereinbarte die FOM Hochschule für Oekonomie & Management am 09. Mai 2017 die Durchführung eines Verfahrens der Systemreakkreditierung mit der FIBAA.

Am 21. Dezember 2017 übermittelte die Hochschule eine Selbstdokumentation auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges. Sie diente, ergänzt um weitere vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für zwei Begutachtungen vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systemreakkreditierung (im Folgenden: Gutachterteam) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der

Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam für die Systemreakkreditierung gehörten an:

Prof. Dr. Ottmar Schneck

SRH Fernhochschule - The Mobile University, Riedlingen
Rektor
Professor für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr.-Ing. Doina Frunzaverde

Universität Eftimie Murgu, Resita, Rumänien
Präsidentin des Universitätssenes
Professorin für Werkstoffkunde

Prof. Dr. Rainer Janisch

FH Brandenburg
Ehem. Präsident, Dekan und ehemaliger Leiter der Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V. der TH Brandenburg
Professor i.R. für Betriebswirtschaftslehre

Matthias Hesse

Begutachter der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAKkS), Projektevaluator, Management- und Qualitätsmanagementberater, Passau

Julia Ekhardt

Technische Universität München
Studierende im Fach Management and Technology (M.Sc.)
(abgeschlossen: Betriebswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm)

FIBAA-Projektmanager: Ass. jur. Lars Weber

Eine erste Begutachtung vor Ort wurde durch das Gutachterteam am 13.-15. Juni 2018 am Standort der FOM in Essen durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein Feedback zu seinen Eindrücken und begründete dabei auch die Auswahl der folgenden vier Stichproben:

1. Darstellung des Prozesses der Neuentwicklung und Qualitätssicherung eines Studienganges am Beispiel „Marketing und Digitale Medien (B.A.)
2. Darstellung des Prozesses der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung eines Studienganges am Beispiel „Finance and Accounting“ (M.Sc.)
3. Darstellung der Konzepte und Qualitätssicherung von Studiengängen mit Partnern im Ausland (Bsp. Kooperation mit der TU Sofia, Kooperation mit Partnern in China)
4. Darstellung des Konzeptes der Wahrnehmung der Modulverantwortung in Modulen mit zahlreichen Lehrenden an unterschiedlichen Studienzentren (Themen: Systematik Modulbeschreibung – Orientierungsskript – finales Skript eines Lehrenden; Weiterentwicklung der Modulbeschreibungen)

Die Dokumentation der Stichproben wurde von der Hochschule am 18. September 2018 übermittelt.

Eine zweite Begutachtung vor Ort fand am 11. Oktober 2018 am Standort der Hochschule in Köln statt. Zum Abschluss der zweiten Begutachtung vor Ort präsentierte das Gutachterteam

vor Vertretern der Hochschule seine Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre der FOM sowie zum weiteren Vorgehen.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 19. November 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 26. November 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

I.3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die FOM hat nach Ansicht des Gutachterteams ihr Steuerungssystem sowie ihr Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre sehr gut aufgestellt. Dabei werden insbesondere die Herausforderungen berücksichtigt, die sich aus der Koordination der zahlreichen Studiengänge an nunmehr 29 Studienzentren ergeben. Das Zusammenwirken von Rektorat, Prorektor/innen und Vizekanäle/innen sowie Funktionen bzw. Gremien wie Dekane, Studiengangsfachgruppen, Studienleitungen und Modulleitungen erscheint effizient und gut eingespielt. Das Qualitätsmanagement der FOM basiert auf Qualitätszielen die den Besonderheiten der Hochschule für Berufstätige gerecht werden. Zahlreiche QM-Verfahren und Instrumente werden in regelmäßigen Abständen durchgeführt und folgen nach Ansicht des Gutachterteams insgesamt schlüssig der Logik von Qualitätsregelkreisen. Die dem PDCA-Zyklus folgenden Prozesse im Bereich Studium und Lehre sind nach Ansicht des Gutachterteams sehr gut geeignet, um die Einhaltung der FOM-internen Qualitätsstandards und der formalen und fachlich-inhaltlichen Akkreditierungsvorgaben zu gewährleisten. Dabei wird die jahrelange Erfahrung der FOM mit der Anwendung und Weiterentwicklung ihrer qualitätssichernden und -entwickelnden Verfahren und Instrumente deutlich. Das Gutachterteam ist aufgrund der vorgelegten Dokumente sowie der Gespräche mit den Statusgruppen der FOM bei den beiden Begutachtungen vor Ort der Überzeugung, dass das Qualitätsmanagement seit der Erstsistemakkreditierung einen sehr hohen Reifegrad erreicht hat.

Insgesamt wird deutlich, dass das implementierte und nunmehr seit sechs Jahren genutzte Steuerungs- wie auch Qualitätsmanagementsystem zielführend weiterentwickelt wurde und einen sehr hohen Reifegrad erlangt hat. Das Gutachterteam ist überzeugt, dass das Qualitätsmanagementsystem der FOM zu schlüssigen und gut dokumentierten Akkreditierungsentscheidungen führt. Die Hochschule nimmt ihr Recht, das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme zu vergeben, adäquat wahr.

Im Ergebnis empfiehlt das Gutachterteam der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren, die Systemreakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (ohne Auflagen) für acht Jahre zu beschließen.

I.4. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20. Februar 2013 mit Wirkung vom 06. Dezember 2018 bis Ende Sommersemester 2027.

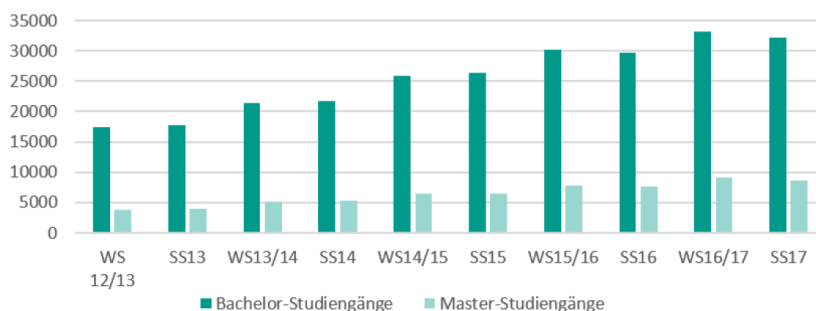
II. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

II.1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil

Die gemeinnützige und stiftungsgetragene FOM Hochschule für Oekonomie & Management wurde 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden im Ruhrgebiet gegründet und versteht sich seit jeher als Hochschule der Wirtschaft für Berufstätige. Sie soll hochschulzugangsberechtigten Berufstätigen den Anschluss an die zunehmend akademisch geprägte Berufs- und Arbeitswelt ermöglichen, ohne dass diese ihre Karriere unterbrechen müssen. Gleichzeitig sollen vor allem mittelständische Unternehmen durch ein Angebot dualer Studiengänge für Abiturientinnen und Abiturienten ihre Attraktivität auf dem Ausbildungsmarkt steigern können.

Die FOM Hochschule hat sich zu einer Hochschule besonderen Formats weiterentwickelt, um die besonderen inhaltlichen als auch organisatorischen Anforderungen von Berufstätigen aus der Wirtschaft erfüllen zu können. Dazu zählt zum einen ein auf die Bedürfnisse der Wirtschaft abgestimmtes Studienangebot mit berufs- und ausbildungsbegleitenden Studiengängen aus den Fachgebieten Betriebswirtschaft (seit Wintersemester 1994), Wirtschaftsinformatik (seit 1996), Wirtschaftsrecht (seit Wintersemester 1997), Gesundheit und Soziales (seit Wintersemester 2011), Wirtschaftspsychologie, Ingenieurwesen (seit Wintersemester 2013) und ein Studienangebot für Vollzeitstudiengänge an der eufom business school (seit Wintersemester 2014). Zum anderen zählt dazu eine beschäftigtenfreundliche Hochschul- und Studienorganisation (hybrides Studienkonzept), die insbesondere Arbeitszeiten der Berufstätigen berücksichtigt und verschiedene Studienzeitmodelle möglich macht, Flexibilität beim Lehren und Lernen ermöglicht (Präsenzlehre und Präsenzlehreplus), eine umfassend ausgebaute Internetplattform zur individuellen Organisation des Studiums (Online-Campus) bereithält und den Studienortwechsel durch ein breites Netz von insgesamt 29 Hochschulzentren bundesweit erlaubt.

Entwicklung der Studierendenzahlen:
Eingeschriebene Studierende an der FOM



Personalausstattung der FOM:

Fachbereiche / Organisationseinheiten	Hauptberufliche Lehrende ¹⁾									
	WS 2013/14		WS 2014/15		WS 2015/16		WS 2016/17		WS 2017/18	
	Personen	VZÄ	Personen	VZÄ	Personen	VZÄ	Personen	VZÄ	Personen	VZÄ
Wirtschaft (BWL I, BWL II, VWL)	170	173,77	200	203,88	221	227,18	242	250,98	257	269,23
Wirtschaftsrecht	40	38,47	43	39,58	43	40,83	43	41,81	45	43,61
Wirtschaftsinformatik	27	26,67	33	32,43	34	33,26	36	35,42	37	37,58
Wirtschaftspsychologie	10	9,72	18	18,40	24	23,68	36	37,78	49	50,35
Gesundheits- und Sozialmanagement	6	5,00	11	9,93	18	18,33	22	22,85	31	33,54

Ingenieurwissenschaften	3	3,61	3	3,61	4	4,44	12	11,81	11	10,83
Insgesamt	256,0	257,2	308,0	307,8	344,0	347,7	391,0	400,7	430,0	445,1
Nebenberuflich Lehrende*2										
	WS 2013/14		WS 2014/15		WS 2015/16		WS 2016/17		WS 2017/18	
	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ
Insgesamt	1178	279,5	1350	330,7	1467	370,7	1535	409,0	1540	416,1

*1 Die Vollzeitäquivalente wird von der FOM wie folgt berechnet: Jahresaufgabenvolumen / 576 Unterrichtsstunden. Diese Vorgehensweise wurde laut Aussage der FOM im Rahmen der institutionellen Akkreditierung der FOM durch den Wissenschaftsrat im Jahr 2016 zugrunde gelegt und ist Bestandteil des Berichts gegenüber dem NRW-Ministerium für Kultur und Wissenschaft im Berichtsjahr 2017/18. Aufgrund der Akzeptanz der Berechnungsmethode durch den Wissenschaftsrat wird die Berechnung auch im Rahmen der Systemakkreditierung seitens der FIBAA akzeptiert.

*2 Eine Zuordnung der nebenberuflich Lehrenden in Fachbereiche ist nicht vorgesehen.

Das **Leitbild** reflektiert das Selbstverständnis der FOM als Hochschule und als gemeinnütziges Unternehmen. Auf Basis interner und externer Impulse wird es stets weiterentwickelt und aktualisiert, zuletzt durch Initiative der Hochschulleitung im Frühjahr 2014. Ziel war es, allen Hochschulangehörigen vor dem Hintergrund der örtlich und fachlich wachsenden Hochschule ein Grundgerüst an Werten und Zielen zu geben und sie auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Eingang fand diese Idee schließlich in der „**FOM Charta Partnerschaft für Lehre und Lernen**“ (siehe Seite 10).

Die Charta knüpft an die Leitlinien guter akademischer Lehre aus dem Jahr 2010 an, die lediglich auf die Dozentenschaft fokussiert waren. Die Charta beschreibt nunmehr die Partnerschaft von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden der Lehrkoordination der Hochschule. Diese drei Statusgruppen sollen sich den gemeinsamen Werten verpflichten und die Identität der Organisation kooperativ und konstruktiv formen. Die Charta wurde durch dezentrale Workshops und eine systematische Beteiligung aller Statusgruppen entwickelt, schrittweise inhaltlich gestaltet und der finale Entwurf von der Delegiertenversammlung der FOM im April 2014 einstimmig verabschiedet. Das Ziel der Charta ist es, eine gemeinsame Identitätsbildung und ein damit verbundenes gemeinsames Qualitätsverständnis im Bereich Lehre und Studium zu schaffen.

Um den besonderen Auftrag der FOM zu erfüllen, hat die Hochschule im Jahr 2014 **sieben Maximen** herausgearbeitet. Sie verkörpern die Strategien zur Erreichung der Ziele der FOM und wurden durch die Hochschulleitung im Einvernehmen mit der Delegiertenversammlung der Hochschulangehörigen und den Dekanen im Rahmen der regulären Gremienarbeit sowie von Strategiesitzungen erarbeitet.



FOM Charta Partnerschaft für Lehre und Lernen:

Werte – die FOM Charta



Die FOM Charta fasst die Grundwerte und Prinzipien zusammen, auf denen die Hochschule aufgebaut ist. Sie verkörpern die Hochschulkultur und spiegeln wider, was die Angehörigen der FOM inspiriert und leitet.

→ Lehrende

... schaffen durch ihre Fachkompetenz und Praxiserfahrung den Raum für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Sie sind Vorbild bei der Herausbildung selbstständigen Denkens und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns.

... nutzen das Potenzial der beruflichen Erfahrungswelt der Studierenden und binden diese im interaktiven Dialog mit ein. Sie initiieren und steuern die Lernprozesse durch aktivierende und motivierende Lehre auf aktuellem Stand der Forschung.

... bereiten Lehrveranstaltungen professionell vor und nach, machen Bewertungskriterien gegenüber den Studierenden transparent und geben ihnen zeitnah Rückmeldungen zum individuellen Leistungsstand.

... machen sich durch Nutzung aller internen Informationsangebote mit den besonderen Leistungspotenzialen der FOM vertraut.

... nutzen die relevanten Studienkonzepte, Modulbeschreibungen, Lehrmaterialien und angemessene Transferdidaktik.



Alle Hochschulangehörige bringen sich aktiv und konstruktiv in Innovations- und Veränderungsprozesse der FOM ein.

Sie gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.

→ Lehrkoordination

... umfasst das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal, das in zentralen und dezentralen Funktionen rahmen- und profilgebend für die Lehre der FOM ist.

Die Mitarbeiter der Lehrkoordination: ... unterstützen Lehrende und Studierende in den verschiedenen Phasen des Lehr- und Lernprozesses. Als Ansprechpartner sind sie klar identifizierbar, serviceorientiert und gut erreichbar.

... schaffen die Voraussetzungen für gute Lehre und Forschung. Probleme lösen sie gemeinschaftlich und beziehen dabei Lehrende und Studierende mit ein.

... steuern das Qualitätsmanagement der FOM. Sie gewährleisten den Informationsfluss innerhalb der FOM.

... organisieren sich arbeitsteilig, um eine hohe Professionalität zu sichern und wirken funktions-, standort- und hierarchieübergreifend auf abgestimmte Lösungen hin.

→ Studierende

... nutzen Lehre und Forschung an der FOM zusammen mit ihrer Praxiserfahrung zur Schärfung ihres analytisch konzeptionellen Denkens. Sie setzen sich kritisch mit wissenschaftlichen Ansätzen auseinander und können diese in ihre Berufswelt transferieren.

... tragen durch Selbstreflexion zu ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung und ihrem akademischen Werdegang bei.

... bringen sich aktiv und konzentriert in die Lehrveranstaltungen ein. Sie bereiten den Lehrstoff kontinuierlich vor und nach, um die Lernziele zu erreichen. Hierzu holen sie sich aktiv Feedback ein. Sie erbringen die Prüfungsleistungen integer und selbstständig.

... nutzen aktiv die Angebote der Lehrenden und der Lehrkoordination zur Bewältigung von Lernprozessen und zum gezielten Kompetenzaufbau. Sie kennen die Ziele ihres Studiums, setzen sich mit Prüfungsordnungen, Modulbeschreibungen und Lehrmaterialien auseinander und nutzen den Online-Campus.

Gemäß des **Ausbildungsprofils** der Hochschule bietet die FOM sowohl grundständige Bachelor-Studiengänge als auch konsekutive und weiterbildende Master-Studiengänge an. Dabei wurden entsprechend der marktbezogenen Entwicklungen die Fachbereiche kontinuierlich aufgebaut und weiterentwickelt. Um die Vielzahl der Studiengänge zu bündeln, hat die FOM Hochschulbereiche als Cluster zusammengefasst. Die allgemeinen Ziele und das Gesamtangebot der FOM-Studiengänge leiten sich aus dem dargestellten Profil der Hochschule ab. Hiernach bereitet die FOM durch anwendungsbezogene berufs- und ausbildungsbegleitende Bachelor- und Master-Studiengänge sowie durch einige Vollzeit-Studiengänge an ausgewählten Hochschulzentren auf leitende bzw. unternehmerische Tätigkeiten vor, die die Anwendung von wissenschaftlichen Methoden und Fachkenntnissen erfordern.

Mit Blick auf die Zielgruppen der Hochschule ist der Praxisbezug bzw. die **Theorie-Praxis-Reflexion** integraler Bestandteil aller Studiengänge der FOM. Durch die berufliche Tätigkeit der Studierenden ist die Anwendbarkeit der vermittelten wissenschaftlichen Theorien und Methoden einer kontinuierlichen Erprobung bzw. Überprüfung in der Unternehmenspraxis ausgesetzt. Die Berufstätigkeit der Studierenden erlaubt laufend die flexible Übertragung theoretischen Wissens auf die Anforderungen der Praxis auf akademischem Niveau. Die Studierenden fungieren hier als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Wissenschaft. So werden Themen für Seminar- und Abschlussarbeiten direkt aus dem betrieblichen Alltag der Studierenden generiert und vor allem im Master-Bereich aus den Beiträgen der Studierenden immer wieder Fallstudien, Projektthemen und Themen für Seminar- und Abschlussarbeiten von hoher Aktualität gewonnen.

Übergeordnetes Ziel aller **Bachelor-Studiengänge** der FOM ist es, eine breit angelegte Employability im betriebswirtschaftlichen Umfeld sicherzustellen. Die Konzeption der Studiengänge ist darauf ausgerichtet, in allen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen und praktischen Handlungsfeldern generalistisches Grundwissen zu erwerben. Je nach fachlichem Interesse oder beruflichem Kontext können die Studierenden sich in unterschiedlichen Fächern vertiefen. Der Grad der Vertiefung variiert dabei kontextbezogenen von Studiengang zu Studiengang.

Aufbauend auf dem grundständigen Studium richten sich die **Master-Studiengänge** der FOM an Studieninteressente, die ihre wissenschaftlichen Fähigkeiten ausbauen, zur Verbesserung ihrer Employability ihre Profilbildung schärfen und ihre persönliche Entwicklung vorantreiben möchten. Ziel ist außerdem, die wissenschaftliche Befähigung der Absolventinnen und Absolventen in allen Modulen zu verbessern.

Bewertung „Ausbildungsprofil“:

Die FOM hat nach Meinung des Gutachtertteams ein aussagekräftiges Leitbild in Form der FOM Charta verabschiedet. Die (Weiter-)Entwicklung des Leitbildes zeichnete sich positiv durch einen besonders partizipativen Ansatz aus. Die Statusgruppen der FOM konnten wesentlichen Einfluss nehmen, was der Verbreitung der festgelegten Grundwerte und Prinzipien innerhalb der Hochschule zugutekommt. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des beträchtlichen quantitativen Wachstums der FOM während der letzten Jahre beachtenswert. So haben sich die Studierendenzahlen seit der Erstsistemakkreditierung quasi verdoppelt und die Zahl der Studienzentren sich von 22 auf nunmehr 29 erhöht. Auch die Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen (Lehrende, Studierende und Verwaltungsmitarbeiter von mehreren Standorten der FOM) während der Begutachtungen vor Ort haben deutlich gezeigt, dass nicht nur ein konstanter Informationsfluss sondern ein Dialog zwischen den Hochschulangehörigen stattfindet, der sich am Beispiel der Leitbild(weiter-)entwicklung gut nachvollziehen lässt.

Dem Gründungsgedanken einer Hochschule für Berufstätige ist die FOM nach Meinung des Gutachtertteams auch in den letzten Jahren konsequent gefolgt und hat das daraus resultie-

rende Ausbildungsprofil seit der erstmaligen Systemakkreditierung noch weiter geschärft. Die sieben Maximen der FOM erscheinen dabei sinnvoll, um die Ziele für Hochschulangehörige und Außenstehende nachvollziehbar und die Zielerreichung messbar zu machen. Die strategische Weiterentwicklung der FOM wurde von der Hochschulleitung plausibel geschildert und seit 2015 mittels eines Hochschulentwicklungsplans (siehe Kapitel II.2 Steuerung) auch nachvollziehbar dokumentiert. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis spiegelt sich deutlich in den Ausbildungsprofilen aller Studiengänge der Hochschule wider – unabhängig ob Bachelor oder Master-Studiengang und besonderer Profilsprüche.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	

II.2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem

Die FOM Hochschule verfügt über ein standortübergreifendes und qualitätsorientiertes Hochschulsteuerungssystem, das vom Hauptsitz in Essen aus gesteuert wird. Es ist auf die besonderen Anforderungen einer Hochschule mit bundesweit 29 Hochschulzentren ausgerichtet und besteht aus zentralen und dezentralen Steuerungsfunktionen. Aus dem Steuerungsbedarf der Hochschule ergeben sich die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Die grundlegende Ausgestaltung des Steuerungssystems der FOM ist in der Grundordnung der Hochschule abgebildet. Insbesondere sind dort der Auftrag der Hochschule, die Grundlage ihrer Organisationsstruktur, die Verantwortlichkeiten der wichtigsten Akteure, das Zusammenwirken zwischen Hochschule und Trägergesellschaft, die Grundlagen der akademischen Selbstverwaltung und die Sicherung der Freiheit in Forschung und Lehre festgelegt. Hieraus leiten sich die **drei grundlegenden Steuerungsbereiche für Studium und Lehre** des standortübergreifenden und qualitätsorientierten Steuerungssystems der FOM ab: Das Rektorat lenkt den Steuerungsbereich Strategie der gesamten Hochschule und ist dafür verantwortlich, das Studiengangsangebot mit dem Träger abzustimmen. Darüber hinaus setzt es Rahmenbedingungen für die beiden nachgelagerten Steuerungsbereiche. Diese sind der Steuerungsbereich Konzeption, in dem die Dekane und Modulleitungen die wissenschaftlich-inhaltliche zentrale Konzeption der Studiengänge und Module verantworten sowie der Steuerungsbereich Durchführung, in dem die Studienleitungen und Lehrenden für die dezentrale Durchführung der Lehrveranstaltungen und Prüfungen zuständig sind.

Steuerungsbereich Strategie (der gesamten Hochschule): Das Rektorat leitet die Hochschule. Es besteht aus dem Rektor und dem Kanzler. Der Rektor wird durch vier Prorektor/innen (für Lehre, für Forschung, für Prüfungen sowie für Kooperationen) unterstützt. Der Kanzler wird seinerseits unterstützt durch vier Vizekanzler/innen für die Bereiche wissenschaftliches Personal, Support Lehre, Forschungsorganisation sowie Hochschulorganisation & Digitalisierung. Das Rektorat verantwortet die übergeordneten strategischen Entscheidungen, die die gesamte Hochschule und alle Studiengänge und Hochschulzentren betreffen. Darüber hinaus überwacht es die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen und beschließt den Hochschulentwicklungsplan einschließlich des Studienangebots, der Forschungsschwerpunkte und der Hochschulorganisation. Unter Berücksichtigung des Leitbilds der Hochschule und der hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen ist das Rektorat in besonde-

rem Maße für die Schaffung von optimalen Voraussetzungen zur Erfüllung des Stiftungsauftrages verantwortlich. Das Rektorat ist insbesondere zuständig für die hochschulweiten Strategien in den Bereichen Hochschulentwicklung, Lehre, Rekrutierung und Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals, Digitalisierung, Qualitätsmanagement und Internationalisierung.

Um die Transparenz für alle Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Hochschule sowie die Stakeholder zu erhöhen, fasst die Hochschulleitung ihre jährlichen Entwicklungsziele unter Einbeziehung der Gremien (Delegiertenversammlung, Beirat der Senatoren, Dekanatsrunde usw.) für die Hochschule sowie die einzelnen Hochschulbereiche mit ihren Studiengängen seit 2015 in einem **Hochschulentwicklungsplan** zusammen. Es werden dort die wichtigsten strategischen Themenfelder, die die Stiftung, Geschäftsführung sowie das Rektorat mit den jeweiligen Gremien vereinbart haben, definiert und beschrieben. So schließt der Hochschulentwicklungsplan die Lücke zwischen Leitbild und operativem Handeln an der FOM.

Rektor und Kanzler bilden innerhalb des Rektorats die **Hochschulleitung**. Der Rektor führt den Vorsitz des Rektorats und ist für die akademischen Belange der Hochschule verantwortlich. Als disziplinarischer Vorgesetzter der Lehrenden wirkt er in seinem Amt darauf hin, dass die zur Lehre verpflichteten Personen ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen. Gemäß der Grundordnung der FOM wird der Rektor in den beiden wichtigsten Ausführungsprozessen Lehre und Forschung durch Prorektorate mit besonderen Aufgabengebieten unterstützt. Der Kanzler ist für die wirtschaftlichen und administrativen Belange der Hochschule inklusive der Hochschulzentren verantwortlich, sofern Ressortzuständigkeiten nicht anders geregelt sind. Im Rahmen der strategischen Hochschulentwicklung ist er insbesondere für die wirtschaftlichen Aspekte zuständig und sorgt für einen angemessenen Organisationsrahmen der Hochschule. Der Kanzler gewährleistet in wirtschaftlichen Themen, unterstützt durch den Finanzausschuss der FOM, die Abstimmung mit der BCW-Stiftung. Bei strukturell strategischen und damit langfristigen Angelegenheiten werden Rektor und Kanzler durch weitere Rektoratsmitglieder unterstützt. Aufgaben im Wissenschaftsmanagement werden im Auftrag der Hochschulleitung durch zwei Vizekanzlerinnen in den Bereichen Support Wissenschaft & Lehre und Wissenschaftliches Personal und zwei Vizekanzler in den Bereichen Forschungsorganisation und Hochschulorganisation & Digitalisierung wahrgenommen. Im wissenschaftlichen Bereich ist die Prorektorin für Lehre für die Entwicklung und Abstimmung der Lehrstrategie verantwortlich. Darüber hinaus ist sie für die Entwicklung und Umsetzung von innovativen hochschulweiten Projekten in Studium und Lehre zuständig. Sie unterstützt den Rektor bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre, insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der akademischen Qualität an den Hochschulzentren. Die Prorektorin für Lehre ist verantwortlich für die Erstellung des jährlichen Lehrberichts.

Die Prorektorin für Prüfungswesen ist als Vorsitzende des Prüfungsausschusses für die Einhaltung der festgelegten Prüfungsordnungen, der Prüfungsstandards und der Prüfungsabläufe zuständig. Der Prorektor Kooperationen mit Wirtschaft und Schulen ist dafür verantwortlich, nachhaltige und ergebnisorientierte Partnerschaften aufzubauen und die Rahmenbedingungen für institutionelle Kooperationen zu optimieren. Um die beiden wichtigen Handlungsfelder „Lehre & Studium“ sowie „Forschung“ auf Rektoratsebene fokussiert und effizient zu begleiten, wurden entsprechende Rektoratsausschüsse unter dem Vorsitz der jeweiligen Prorektorin bzw. des Prorektors eingerichtet. Der Rektoratsausschuss Lehre & Studium bereitet wissenschaftliche Entscheidungen über die Einführung neuer Studiengänge vor und beschließt über die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge z.B. aufgrund von Ergebnissen aus dem Qualitätsmanagement. Er initiiert die Studiengangsfachgruppen (s.u.) zur Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge, benennt ihren jeweiligen Vorsitz und ist so das Bindeglied zwischen Strategie, Konzeption und Durchführung in Studium und Lehre.

Steuerungsbereich Konzeption (Studiengänge und Module): In diesem Steuerungsbereich liegt der Fokus auf der Konzeption von Studiengängen und Modulen. Die Rahmenbedingungen hierfür werden vom Rektorat gesetzt. Die wichtigsten Akteure sind die Dekane in ihrer Rolle als die wissenschaftlich-fachlichen Leiter der Hochschulbereiche. In dieser Funktion sind ihnen die Studiengänge ihres Fachbereichs zugeordnet. Darüber hinaus gibt es eine Dekanin für Schlüsselqualifikationen. Die Dekane bringen ihre fachliche Expertise in die Studiengangsentwicklung ein und sind – unter Berücksichtigung der vom Rektorat besetzten Rahmenbedingungen – für die wissenschaftlich-fachlichen Aspekte bei der curricularen Neu- und Weiterentwicklung der Studiengänge verantwortlich. Sie sind für die Gewährleistung der hochschulweiten Qualitätsstandards in den Studiengängen verantwortlich und nehmen hierzu Aufgaben in den QM-Verfahren wahr. Als Schnittstelle zwischen dem Konzept des Studiengangs und der Ausgestaltung der einzelnen Module sind die Dekane für die Auswahl und Steuerung der Modulleitungen verantwortlich. Darüber hinaus sind sie an der Berufung von neuen Professoren beteiligt.

Dekanat 1		Dekanat 2	Dekanat 3	Dekanat 4	Dekanat 5	Dekanat 6
BWL I	BWL II	Gesundheit und Soziales	Ingenieurwesen	Wirtschaftsinformatik	Wirtschaftspsychologie	Wirtschaftsrecht

Der Studiengangsfachgruppe (SFG) obliegt die Aufgabe, die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Studiengangs gemeinsam mit dem verantwortlichen Dekan zu begleiten. Zur Zusammensetzung der SFG vgl. Kapitel III.1 PLAN) Der Fokus liegt auf der inhaltlichen und strukturellen Konzeption des Studiengangs (Zulassungsbedingungen, Qualifikationsziele, Strukturen, Module, Prüfungsformen, etc.). SFGn werden in fachlicher Hinsicht in der Regel durch eine Dekanin oder einen Dekan geleitet und durch den Bereich Support Wissenschaft & Lehre koordiniert. Die Studiengangsfachgruppen formulieren Qualifikations- und Lernziele für die jeweiligen Studiengänge und Module, die vom Bereich Support Wissenschaft & Lehre in den Studiengangshandbüchern und zugehörigen Modulbeschreibungen dokumentiert werden. Die Modulleitungen sind die wissenschaftlichen Ansprechpartner für die einzelnen Module der FOM-Studiengänge. Neben der inhaltlichen und didaktischen Verantwortung für das Konzept des betreuten Moduls sind sie verantwortlich für die Schnittstelle zwischen Modulen und den einzelnen Lehrveranstaltungen und Prüfungen an den Hochschulzentren. Sie kommunizieren regelmäßig mit den Lehrenden, unterstützen diese bei Fachthemen sowie bei der Durchführung der Module in Lehrveranstaltungen und Prüfungen. Darüber hinaus stellen sie den Lehrenden qualitätsgesicherte Lehr- und Lernmedien zur Verfügung. Der Rektoratsausschuss Lehre & Studium bereitet wissenschaftliche Entscheidungen über die Einführung neuer Studiengänge vor und beschließt über die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge z.B. aufgrund von Ergebnissen aus dem Qualitätsmanagement. Er initiiert die Studiengangsfachgruppen (SFG) und benennt ihren jeweiligen Vorsitzenden und ist das zentrale Bindeglied zwischen dem eher konzeptionell und zentral ausgerichteten Bereich der Studiengänge & Module und dem eher durchführungsorientiert und dezentral ausgerichteten Bereich der Lehrveranstaltungen & Prüfungen.

Steuerungsbereich Durchführung (Lehrveranstaltungen und Prüfungen): In diesem Steuerungsbereich liegt der Fokus auf der Durchführung von Lehrveranstaltungen und Prüfungen an den Hochschulzentren. Die Verantwortung hierfür liegt bei den regionalen Studien- und Geschäftsleitungen. Die Studienleitungen sind für die dezentrale wissenschaftliche Organisation des Studienbetriebs am Hochschulzentrum verantwortlich. Sie wirken auch auf eine Stärkung des Forschungsprofils des Hochschulzentrums hin und werden dabei von regionalen Forschungsbeauftragten unterstützt. Gesamtstudienleitungen sind für das Studienprogramm eines gesamten Hochschulzentrums zuständig und werden je nach Größe des Hochschulzentrums durch weitere Studienleitungen jeweils für das Bachelor- oder Master-Studienprogramm unterstützt. Sie werden vom Rektorat ernannt und vertreten in Abstimmung mit der regionalen Geschäftsleitung das jeweilige Hochschulzentrum in wissenschaftli-

cher Hinsicht nach außen. Dazu nehmen sie an Informationsveranstaltungen teil, wirken an Eröffnungs- und Verabschiedungsveranstaltungen mit und stehen den Studierenden jederzeit bei wissenschaftlichen Fragen zur Verfügung. Durch die Verantwortung und Beteiligung an verschiedenen QM-Verfahren unterstützen sie das Rektorat bei der Weiterentwicklung in den Bereichen Lehre und Forschung. Die Studienleitungen unterstützen außerdem durch ihre fachliche Expertise bei der Rekrutierung von Lehrbeauftragten und entscheiden in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen der Hochschulzentren über den Lehrendeneinsatz in einzelnen Modulen. Im Rahmen von Konferenzen und regionalen Schulungen stellen sie die Einarbeitung der neuen Lehrenden sicher.

Die hauptberuflichen **Professorinnen und Professoren** sowie die **Lehrbeauftragten** der FOM tragen eine besondere Verantwortung für den Lernerfolg der Studierenden. Bei der Planung ihrer Lehrveranstaltungen und Prüfungen orientieren sie sich an den Modulbeschreibungen und stimmen sich bei Bedarf mit Kolleginnen und Kollegen am Hochschulzentrum ab. Zusätzlich werden die Lehrenden durch die Modulleitungen und die von ihnen konzipierten Modulstoryboards und Lehr-/Lernmedien unterstützt. In den Lehrveranstaltungen schaffen sie durch ihre Fachkompetenz, Praxiserfahrung und eine angemessene Transferdidaktik die Grundlage für erfolgreiches Lernen. Für die Weiterentwicklung ihrer Lehre nutzen sie neben den Ergebnissen der Studierendenbefragung den kollegialen Austausch und erhalten Unterstützung zum Beispiel durch das KompetenzCentrum für Didaktik. Hauptberufliche Professorinnen und Professoren übernehmen an der FOM den überwiegenden Teil der Lehre. Durch ihre hohen wissenschaftlichen und praktischen Qualifikationen sind sie in der Lage, das Potenzial der beruflichen Erfahrungswelt der Studierenden zu nutzen sowie Lehr- und Lernprozesse am aktuellen Stand der Forschung zu orientieren. Um die Integration aktueller praxisrelevanter Inhalte zu gewährleisten, ist der Einsatz von Spezialistinnen und Spezialisten als nebenberuflich Dozierende essentiell.

Zusätzlich verfügt die FOM Hochschule über eine Vielzahl von **Gremien**, die an der Ausgestaltung des Hochschulbetriebs partizipieren. Die wichtigsten Gremien sind in der Grundordnung der Hochschule verankert:

- die Delegiertenversammlung der Hochschulangehörigen,
- der Beirat der Senatoren,
- die Evaluierungskommission Studiengang (EKS) und
- der Berufungsausschuss.

Zahlreiche weitere zentrale und dezentrale Gremien, Ausschüsse, Kuratorien, Beiräte, etc. partizipieren an der Ausgestaltung des Hochschulbetriebs. Auch die Studierenden sind über die Mitgliedschaft in vielen Gremien und durch das Studierendenparlament in die partizipative Landschaft der FOM eingebunden.

Um die Gremienarbeit zu begleiten und vor allem organisatorisch zu unterstützen wurde das FOM Gremienbüro geschaffen. Zu dessen Aufgaben gehört es, die Kommunikation der Gremien nach außen zu fördern und damit allen Hochschulangehörigen einen Einblick in diese und über deren Arbeit zu geben.

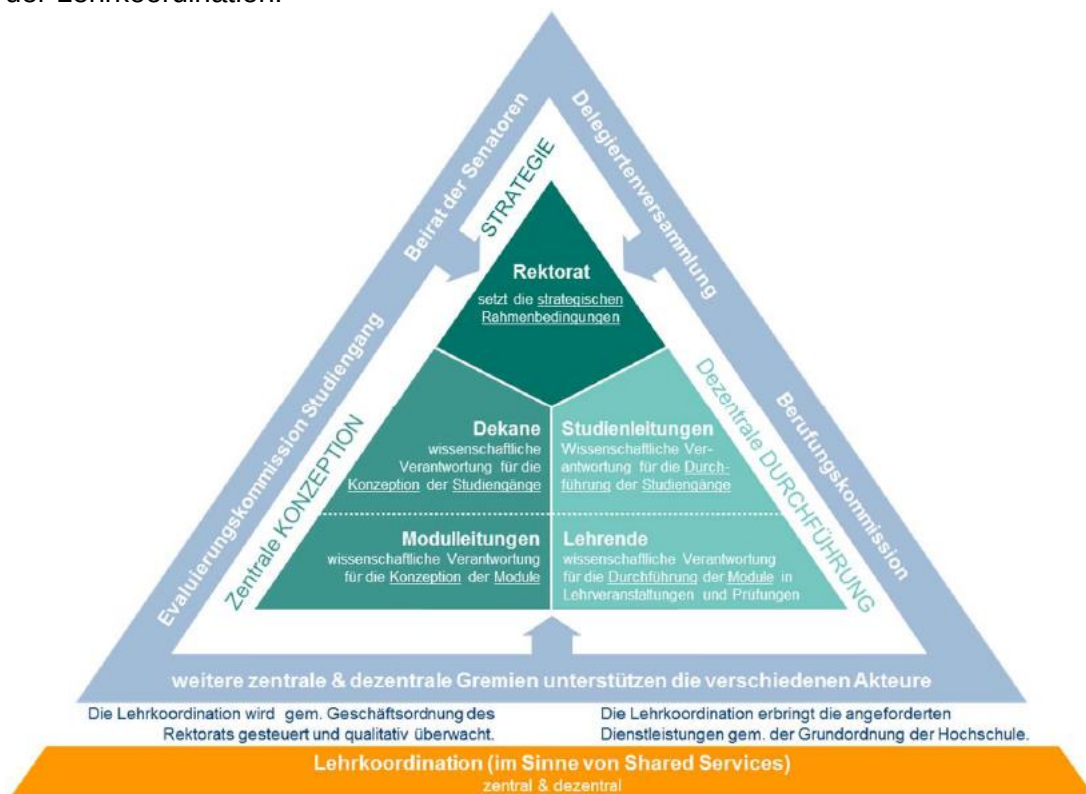
Die Akteure aller Steuerungsbereiche können auf verschiedene unterstützende Dienstleistungen der **Lehrkoordination** (Shared Services der BCW-Gruppe) zurückgreifen. Die Leistungen der Lehrkoordination werden von Geschäftsbereichen der BCW-Gruppe erbracht, die auch in den Aufgabenbereichen der Rektoratsmitglieder abgebildet werden. Das Leitbild der FOM beschreibt in seinen Werten und in den Maximen das übergeordnete Qualitätsziel für alle Akteure in der Lehrkoordination:

- Die Lehrkoordination umfasst das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal, das in zentralen und dezentralen Funktionen rahmen- und profilgebend für die Lehre der FOM ist.

- Die Mitarbeitenden der Lehrkoordination unterstützen Lehrende und Studierende in den verschiedenen Phasen des Lehr- und Lernprozesses. Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind sie klar identifizierbar, serviceorientiert und gut erreichbar. Sie schaffen die Voraussetzungen für gute Lehre und Forschung. Probleme lösen sie gemeinschaftlich und beziehen dabei Lehrende und Studierende mit ein.
- Darüber hinaus steuert die Lehrkoordination das Qualitätsmanagement der FOM. Sie gewährleistet den Informationsfluss innerhalb der FOM. Sie organisiert sich arbeitsteilig, um eine hohe Professionalität zu sichern und wirkt funktions-, standort- und hierarchieübergreifend auf abgestimmte Lösungen hin.

Für alle Steuerungsbereiche der Hochschule werden durch die Lehrkoordination, z.B. von den Abteilungen „Berichtswesen“ und „Prozessmanagement & Aufbauorganisation“, wichtige Services für die strategische Steuerung erbracht. Die Lehrkoordination umfasst auch die Bereiche Support Wissenschaft & Lehre, Wissenschaftliches Personal und Support Forschung, die in besonderem Maße das Zusammenspiel zwischen den drei Steuerungsbereichen der Hochschule koordinieren und so die wissenschaftlichen Funktionsträgerinnen und -träger entlasten. Der Steuerungsbereich Konzeption greift insbesondere bei der Entwicklung und Weiterentwicklung neuer Studiengänge und Module auf die Expertise im Bereich Wissenschaft & Lehre zu. So arbeiten die Dekane eng mit wissenschaftlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren bei der Studiengangsent- bzw. -weiterentwicklung zusammen und Modulleitungen werden bei der mediendidaktischen Aufbereitung von Lehr- und Lernmedien durch Medienentwicklerinnen und Medienentwickler unterstützt. Die dezentrale Durchführung der Studiengänge in Lehrveranstaltungen und Prüfungen wird durch regionale Geschäftsleitungen und die Mitarbeitenden der dezentralen Lehrkoordination am Hochschulzentrum ermöglicht. Sie gewährleisten den reibungslosen wirtschaftlichen und administrativen Betrieb an allen Hochschulzentren. Die zentralen Abteilungen der Lehrkoordination, wie z.B. die Studienorganisation, das Finanz- und Rechnungswesen, das Personalmanagement sowie der IT-Service bündeln weitere Services und stellen diese effizient zur Verfügung.

FOM Steuerungsdreieck einschließlich der Einbettung der Gremien sowie der Unterstützung der Lehrkoordination:



Im Rahmen der Steuerung ist zudem das Managementinformationssystem (MIS) der FOM zu erwähnen, welches relevante Statistiken und Indikatoren zur evidenzbasierten Steuerung zur Verfügung stellt sowie auf unterschiedlich besetzten Diskussionsformaten wie Regional- und Dozentenkonferenzen und Rektorats-, Dekanats- und Modulleitersitzungen wissenschaftliche Diskurse auch qualitativ erfasst.

Bezüglich der **Studienzentren** der FOM sind des Weiteren die in 2015 eingeführten Regionalkonferenzen als wichtiges Verfahren des Qualitätsmanagements zu erwähnen. Die zentral vom Rektorat entwickelten Qualitätsziele gelten bundesweit an allen Hochschulzentren. Im Rahmen der internen Qualitätsentwicklung im wissenschaftlichen Bereich führt das Rektorat daher einmal jährlich gemeinsam mit den wissenschaftlichen (Gesamt-)Studienleitungen und Geschäftsleitungen der Hochschulzentren diese regional gebündelten Konferenzen durch. Ziel ist hierbei, das interne Qualitätsmanagementsystem im Bereich von Studium und Lehre sowie die hochschulübergreifende Steuerung der strategischen und operativen Prozesse systematisch aufeinander abzustimmen. Die zentral unterstützten Folgeprozesse der Regionalkonferenzen sowie die systematische Begleitung durch die Studienleitungen vor Ort sind dabei wesentliche Bausteine. Darüber hinaus definieren die Hochschulzentren, auf den hochschulweiten Zielen basierend und in Abstimmung mit dem Rektorat, weitere regionale Qualitätsziele und Handlungsfelder in Bezug auf Studium und Lehre, Wissenschaftliches Personal und Forschung.

Bewertung „Steuerungssystem“:

Die FOM hat nach Ansicht des Gutachterteams ihr Steuerungssystem für Studium und Lehre ausgezeichnet aufgestellt. Dabei werden insbesondere die Herausforderungen berücksichtigt, die sich aus der Koordination der zahlreichen Studiengänge an nunmehr 29 Studienzentren ergeben. So fallen bspw. die Regionalkonferenzen positiv auf, mittels derer strategische Aspekte und die zentralen Qualitätsziele innerhalb der FOM vermittelt werden. Das Thema strategische Entwicklungen ist im Bereich Studium und Lehre als eigener Steuerungsbereich mit Instrumenten wie dem Hochschulentwicklungsplan angemessen berücksichtigt. Das Rektorat wird in der Umsetzung seiner Aufgaben, nach dem Eindruck bei den beiden Begutachtungen vor Ort, wirksam und zielführend von den Prorektor/innen und Vizekanzle/innen unterstützt. Funktionen bzw. Gremien wie Dekane, Studiengangsfachgruppen, Studienleitungen und Modulleitungen haben klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das Zusammenwirken der Beteiligten erscheint effizient und gut eingespielt. Auch die Steuerungsbereiche „Konzeption“ und „Durchführung“ sind nach Ansicht des Gutachterteams derart ausgestaltet, dass das Rektorat – unterstützt durch die zuvor genannten Funktionen – seiner Gesamtverantwortung für die Qualität von Studium und Lehre gerecht werden kann. Bzgl. der Durchführung der Studiengänge zeigt sich, dass das Zusammenwirken von Zentralen und dezentralen Einheiten reibungslos funktioniert. Die beschriebenen Gremien (u.a. die Evaluierungskommission EKS, die maßgeblich an der internen Akkreditierung beteiligt ist (vgl. Kapitel III.1 PLAN) aber auch der hinsichtlich des Ausbildungsprofils der FOM so wichtige Blick aus der Perspektive der Berufspraxis (Beirat der Senatoren) finden im Steuerungssystem Berücksichtigung. Die Lehrkoordination (sowohl zentral als auch dezentral) leistet ebenfalls wertvolle Beiträge zur Funktionalität des Steuerungssystems. Sie ist wesentlicher Akteur um den spezifischen Herausforderungen der Koordination über zahlreiche Studienzentren hinweg, gerecht zu werden. Das verwendete Managementinformationssystem (MIS) leistet nach Ansicht des Gutachterteams für den Bereich Steuerung ebenfalls sehr gute Dienste.

Mit der Stichprobe 4 hat das Gutachterteam einen Aspekt der Steuerung in den besonderen Fokus der Systemreakkreditierung gestellt. Die Stichprobe 4 lautete: Darstellung des Konzeptes der Wahrnehmung der Modulverantwortung in Modulen mit zahlreichen Lehrenden an unterschiedlichen Studienzentren (Themen: Systematik Modulbeschreibung – Orientierungs-

skript – finales Skript eines Lehrenden; Weiterentwicklung der Modulbeschreibungen). Die FOM hat dazu aussagekräftige Dokumente vorgelegt, welche die Bedeutung der Funktion als Modulleiter (immer hauptamtlicher Lehrender) im Gesamtkonzept zur Qualitätserreichung hervorheben. Unterstützt durch die sog. Wissenschaftliche Koordination und das Team des Bereichs Medienentwicklung ist es eine der Hauptaufgaben der Modulleiter, zentrale Elemente wie Modulbeschreibung, Orientierungsskript und Modulstoryboard (enthält bspw. Gruppenarbeiten, Lehrfilme, Anleitungen zum Selbststudium), bereitzustellen und aktuell zu halten. Diese Dokumente werden den haupt- und nebenberuflichen Lehrenden des Moduls zur Verfügung gestellt und gewährleisten, dass ein Modul – unabhängig vom Studienzentrum und den spezifischen fachlichen und didaktischen Kompetenzen der Lehrenden vor Ort – bundesweit die gleichen Qualitätsmerkmale in der Durchführung aufweist und die vorgesehenen Learning Outcomes erreicht werden können. Inwieweit die einzelnen Lehrenden auf Orientierungsskripte oder Materialien zurückgreifen, ist ihnen selber überlassen. Hier ist es explizit gewünscht, dass Lehrende entsprechend ihrer individuellen Präferenzen und Erfahrungen (gerade auch aus der Praxis) die Lehre nach ihren Vorstellungen gestalten. Wichtig ist jedoch, dass insb. die Modulbeschreibung in der Form berücksichtigt wird, dass die Inhalte und Learning Outcomes in adäquater Weise vermittelt werden und anhand von sinnvollen Prüfungsleistungen eine Überprüfung der Erreichung der Qualifikationsziele gewährleistet ist. Feedback der Lehrenden zu den Materialien und von den Lehrenden genutzte Materialien, Fallstudien, etc. werden wiederum vom Modulleiter bei der Weiterentwicklung des Moduls berücksichtigt. So profitiert das Modul durch den stetigen Austausch aller am Modul beteiligten Lehrenden.

Bei der zweiten Begutachtung vor Ort hat das Gutachterteam der Thematik eine Gesprächsrunde gewidmet, an der Modulleiter und Lehrende mehrerer Studienzentren teilnahmen. Die Ergebnisse dieser Gesprächsrunde haben die durch die vorgelegte Dokumentation herbeigeführten positiven Eindrücke des Gutachterteams bestärkt und nach Ansicht des Gutachterteams bestätigt, dass die Umsetzung des Konzepts der Modulverantwortung insgesamt gut gelingt.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	X	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.	X	
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	

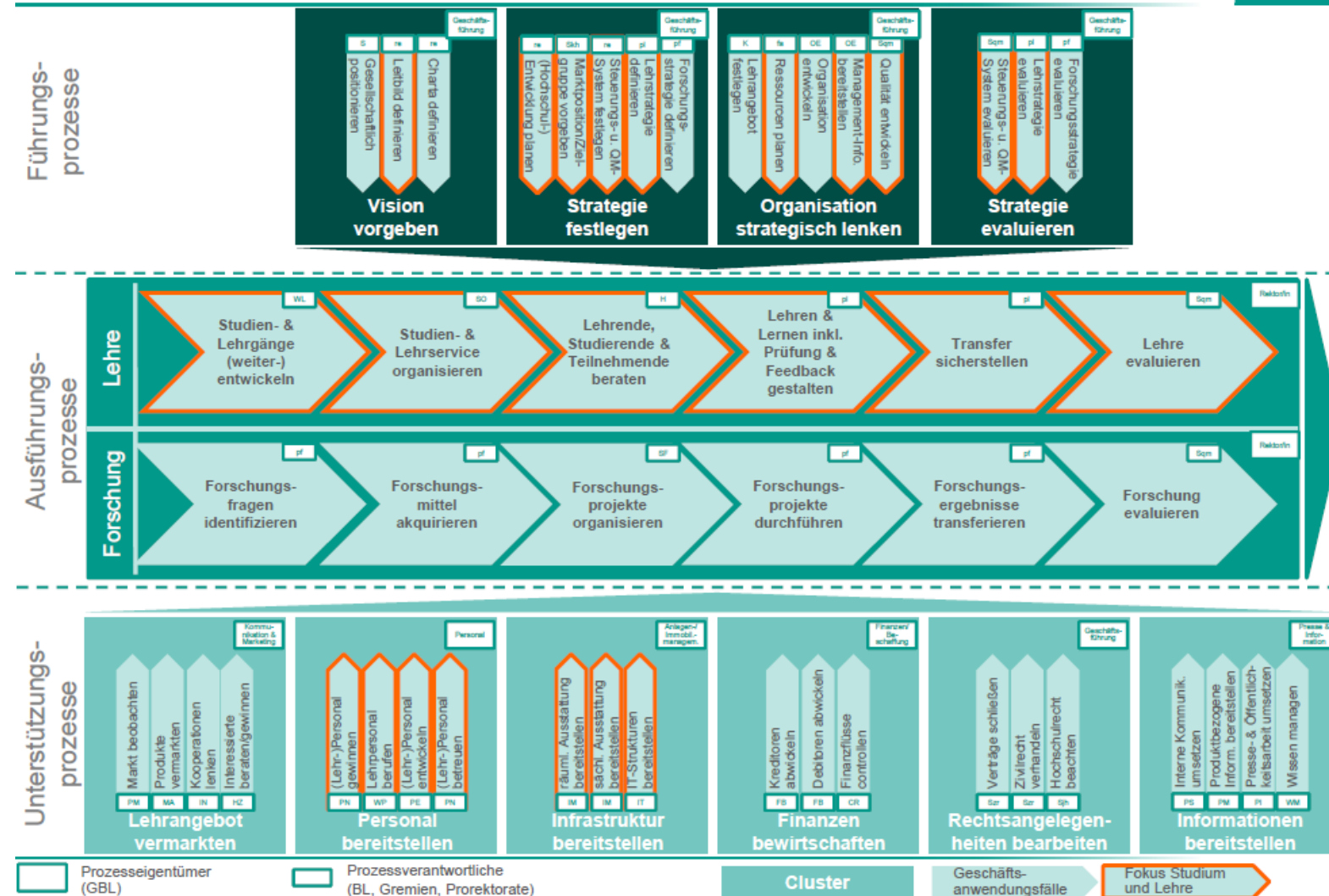
II.3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem

Das Qualitätsmanagementsystem reflektiert die Steuerungsbereiche der FOM (vgl. Kapitel II.2 Steuerung) und ihre Verknüpfung untereinander: Strategie (die gesamte Hochschule), Konzeption (Studiengänge & Module), Durchführung (Lehrveranstaltungen & Prüfungen) und Lehrkoordination. Integriertes Qualitätsmanagement in Studium und Lehre bedeutet für die FOM, dass jeder Steuerungsbereich in sich geschlossene Qualitätsregelkreise beinhaltet. Integriert bedeutet darüber hinaus auch, dass das Qualitätsmanagementsystem der FOM besondere QM-Verfahren vorsieht, die einen Qualitätsdialog auch zwischen den verschiedenen Steuerungsbereichen herstellen. So ist Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion immer als Aufgabe aller an einem Prozess Beteiligten zu verstehen.

In Anlehnung an die grundsätzliche Ausrichtung des Qualitätsmanagements der FOM am **Qualitätsregelkreis** (PDCA) wird für jeden Steuerungsbereich in den folgenden Kapiteln beschrieben, wie in der PLAN-Phase Ziele und geplante Ergebnisse (unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen) definiert werden, wie diese in der DO-Phase umgesetzt werden, mit welchen Instrumenten die Überprüfung der Zielerreichung in der CHECK-Phase durchgeführt wird und wie kontinuierliche Weiterentwicklung in der ACT-Phase den Regelkreis schließt. Die übergeordneten Qualitätsziele sind in den 7 Maximen im Leitbild der Hochschule festgelegt und stiften den Rahmen für die Ausgestaltung des QM-Systems und fokussieren in besonderem Maße auf den Bereich Studium und Lehre. Die Prozess- und Ergebnisqualität wird in regelmäßigen QM-Verfahren überprüft, indem die gesetzten quantitativen und qualitativen Ziele und die Strategien mit den erzielten Ergebnissen abgeglichen werden. Die QM-Verfahren an der FOM sind größtenteils evaluationsbasiert und orientieren sich sowohl an den quantitativen Ergebnissen aus verschiedenen Befragungen, Kennzahlen aus Verwaltungssystemen als auch an qualitativen Ergebnissen aus Feedbackrunden und dem Kontextwissen der jeweiligen Expertinnen und Experten.

Strategisches Prozessmanagement

Prozesslandkarte



Seit der Gründung der FOM gehört Qualitätsmanagement zu den Kernaufgaben der Hochschulleitung. Seit dem Jahr 2012 ist die **Stabsstelle Qualitätsmanagement** für die Koordination der internen Qualitätssicherungsprozesse sowie die Durchführung der Evaluationen zuständig. Sie ist dem Rektor zugeordnet und steht unter der Leitung einer bzw. eines Qualitätsmanagementbeauftragten. Aufbau und Zielsetzung der Qualitätsmanagementsystems, die QM-Verfahren und die Evaluationen der FOM sind in einem „Handbuch Qualitätsmanagement“ verankert. Die Ergebnisse und Maßnahmen des Qualitätsmanagements werden seit 2013 in einem jährlichen Qualitätsbericht dokumentiert und veröffentlicht. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement wird seit 2015 durch ein Evaluationsbüro unter wissenschaftlicher Leitung eines hauptberuflichen Professors der FOM unterstützt. Das Evaluationsbüro entwickelt bestehende Evaluationsinstrumente weiter, führt anlassbezogene Evaluationen durch und analysiert FOM-interne Evaluationen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit. Der wissenschaftliche Leiter unterstützt darüber hinaus bei Schulungen und Dozentenkonferenzen. Die hochschuleigenen Qualitätsteams entwickeln Vorschläge für Innovation- und Verbesserungsmaßnahmen. Sie sind aktuell thematisch in drei Teams unterteilt („Lehre“, „Kundendialog“, „Studienservice“) und mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung, Lehrenden und Studierenden besetzt. Die Stabsstelle koordiniert die Teams und unterstützt die Teamleitungen bei ihren Qualitätsgewinnprojekten.

Die FOM hat in ihrer Grundordnung verankert, dass alle drei Jahre die Wirksamkeit des QMS der FOM mit seinen Strukturen und Prozesse in einem sog. **Systemaudit** überprüft wird. Hierfür wird eine mit externen Expertinnen/Experten besetzte QM-Auditgruppe durch die Hochschulleitung berufen. Die auf Basis der Ergebnisse des Audits erstellten Maßnahmenpläne dienen der Stabsstelle Qualitätsmanagement als Arbeitsgrundlage. Das letzte Systemaudit wurde 2015 durchgeführt.

Qualitätsbericht: Die Stabsstelle Qualitätsmanagement erstellt jedes Jahr einen Qualitätsbericht. Dieser Bericht wird von der Hochschule veröffentlicht und dient so der Information von internen und externen Stakeholdern über die Qualität der FOM auf allen Ebenen: Strategie, Konzeption und Durchführung. Zusätzlich werden relevante Qualitätsindikatoren zu den unterstützenden Dienstleistungen, aktuelle Ergebnisse aus den Qualitätsteams, dem Beschwerdemanagement sowie Audit/Akkreditierungsergebnisse berichtet. Das Rektorat nutzt neben dem Qualitätsbericht weitere Berichte (z.B. interne Berichte zu den Regionalkonferenzen, Lehrbericht und Forschungsbericht) zur Kontextualisierung der Ergebnisse. Auf Basis dieser Informationsgrundlage wird der Hochschulentwicklungsplan fortgeschrieben, es werden hochschulweite Handlungsfelder definiert und bei Bedarf Sofortmaßnahmen eingeleitet.

QM-Verfahren im Steuerungsbereich Konzeption: Regelmäßiges Monitoring von Qualitätskennzahlen: Die Dekane sind für das Monitoring von Qualitätskennzahlen ihrer Studiengänge und Module zuständig. Hierfür stehen ihnen über ein Daten-Cockpit im Online-Campus die zentralen quantitativen und qualitativen Evaluationsergebnisse zu Studiengängen und Modulen sowie zahlreiche statistische Daten (z.B. aus der Prüfungsverwaltung) zur Verfügung. Auffälligkeiten auf Studiengangsebene werden in regelmäßigen Abstimmungsgesprächen mit dem Rektor und in den Studiengangfachgruppen diskutiert, so dass bei Bedarf Maßnahmen ergriffen werden können. Bei Auffälligkeiten in einzelnen Modulen entwickeln die Dekane gemeinsam mit den Moduleleitungen die Module weiter. Seit dem Sommersemester 2017 wird diese gelebte Praxis von der Abteilung Wissenschaftliche Koordination in einem Pilotverfahren weiter strukturiert. Das neue Verfahren unter dem Arbeitstitel „Studiengangsreview“ ermöglicht den Dekanen in übersichtlicher Form eine Bewertung der Evaluationsergebnisse sowie weiterer statistischer Daten aus den Themenbereichen „Studienerfolg“ und „Studierbarkeit“. Bereits im Wintersemester 2016/17 wurden „Modulscorecards“ für Dekane eingeführt, die sie bei Bedarf anfordern können. Auf den Modulscorecards werden neben den Evaluationsergebnissen der Studierendenbefragung auch Ergebnisse der Lehrendenbefragung sowie Prüfungsergebnisse und Indikatoren der Mediendiversität dargestellt. Beide Tools zielen darauf ab, dass trotz der gestiegenen Menge an Studiengängen und Modulen, für die ein Dekan die Qualitätssicherung verantwortet, weiterhin eine effiziente Ein-

schätzung des Handlungsbedarfs erfolgen kann. Die Entwicklungsprozesse dieser Tools werden im Laufe der nächsten Semester abgeschlossen.

Dekanerrunde: Zur Abstimmung von studiengangs- und hochschulbereichsübergreifenden Fragestellungen (z.B. Plagiatskontrolle, Qualität in Abschlussarbeiten) findet eine monatliche Dekanerrunde statt. Dieser etablierte Austausch zwischen Rektorat und Dekanen fokussiert auf Qualitätsthemen und gibt wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der übergreifenden Konzeptmerkmale der FOM-Studiengänge sowie aktuellen Handlungsfeldern.

Externe Studiengangsevaluation durch die EKS: Alle Studiengänge der FOM werden von der Evaluierungskommission Studiengang (EKS) evaluiert (vgl. Kapitel III.1 PLAN). Aufgabe der EKS ist die Durchführung einer umfassenden und weisungsunabhängigen Evaluierung der wissenschaftlich-praxisorientierten und formalakkreditierungsrechtlichen Qualität von Studiengängen bei der Neu- und Weiterentwicklung. Die Evaluierungskommission ist mit externen Expertinnen und Experten aus Berufspraxis und Wissenschaft sowie einer Vertretung der FOM-Studierenden besetzt.

QM-Verfahren im Steuerungsbereich Durchführung: Zur strategischen Abstimmung zwischen dem Rektorat und der Gesamtstudienleitung an den Hochschulzentren wird seit 2016 im Rahmen von den bereits in Kapitel II.2 Steuerung erwähnten Regionalkonferenzen die Qualität in Studium und Lehre adressiert. Bei der Vor- und Nachbereitung dieser Konferenzen werden die Studienleitungen durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement und das Prorektorat Lehre unterstützt. An den institutionalisierten, jährlich stattfindenden Regionalkonferenzen zur Qualitätsentwicklung im wissenschaftlichen Bereich nehmen das Rektorat sowie die Studien- und Geschäftsleitungen der Hochschulzentren in der jeweiligen Hochschulregion teil. Im Rahmen der Regionalkonferenzen finden auch die Strategiekonferenzen im Verantwortungsbereich des Kanzlers mit den regionalen Geschäftsleitungen statt. So wird die Balance zwischen wissenschaftlichen Belangen und der marktorientierten Weiterentwicklung des Studiengangsangebots gewährleistet.

Kontinuierliches Monitoring der Qualität in Lehrveranstaltungen und Prüfungen: Die Lehrenden an der FOM prüfen nach jedem Semester den Erfolg ihrer Lehrveranstaltungen. Neben dem direkten Feedback der Studierenden in den Lehrveranstaltungen stellen die Ergebnisse der regelmäßigen Studierendenbefragung eine wichtige Rückmeldung für die Lehrenden dar. Diese werden in einem Cockpit im Online-Campus für jeden Lehrenden dargestellt. Insbesondere die Freitextkommentare der Studierenden werden von den Lehrenden als besonders hilfreich eingeschätzt. Für die Weiterentwicklung ihrer Lehre nutzen die Lehrenden neben den Ergebnissen der Studierendenbefragung den kollegialen Austausch und erhalten Unterstützung zum Beispiel durch das KompetenzCentrum für Didaktik. Die Studien- und Geschäftsleitungen können die Ergebnisse der Studierendenbefragung ebenfalls über den Online-Campus einsehen. So können sie Best-Practice-Beispiele identifizieren, bedarfsorientierte Weiterbildungsangebote machen und die didaktische Weiterentwicklung der Lehrenden an ihrem Hochschulzentrum begleiten.

Qualitätsorientierte Dialoge: Das besondere Format der FOM Hochschule erfordert Gesprächsstrukturen, die den regelmäßigen Austausch und die wechselseitige Information zwischen den Standortvertretungen und ihren Lehrenden ermöglichen. Feedbackgespräche mit Lehrenden sind seit Gründung der Hochschule ein festes Merkmal. Im Zuge des Hochschulwachstums musste aber festgestellt werden, dass Art, Umfang und Frequenz der Gespräche sehr unterschiedlich an den Standorten ausfielen. Daher wurden 2014/2015 stärker standardisierte Feedbackgespräche zwischen Standortvertretungen und Lehrenden hochschulweit institutionalisiert. Die Feedbackgespräche werden in der Regel mit allen hauptberuflich Lehrenden einmal jährlich geführt. Mit nebenberuflich Lehrenden werden Feedbackgespräche anlassbezogen geführt. Grundsätzlich liegen die Feedbackgespräche in der gemeinsamen

Verantwortung der Gesamtstudienleitung und der Geschäftsleitung; in Einzelfällen kann die Verantwortung auch an die Bachelor- bzw. Master-Studienleitungen delegiert werden.

Semestersprechertreffen und Dozentenkonferenzen: In regelmäßigen Semestersprechertreffen und Dozentenkonferenzen werden ebenfalls Qualitätsthemen diskutiert und bei Bedarf in die Act-Phase überführt, so dass systematisch die Qualität der Durchführung verbessert werden kann. Die Semestersprecher nehmen eine wichtige Rolle als Sprachrohr ihrer Kohorte und als Multiplikatoren für Informationen der Studien- und Geschäftsleitungen ein. In den Semestersprechertreffen tauschen sie sich daher einmal pro Semester mit den Studien- und Geschäftsleitungen über aktuelle Themen am jeweiligen Hochschulzentrum aus. Neben der Qualität in Lehre und Studium werden auch Entwicklungen am Hochschulzentrum und Organisatorisches besprochen. Bei Bedarf werden für einzelne Studiengänge oder Kohorten (z.B. Bachelor, Master, Erstsemester, etc.) auch gesonderte Semestersprechertreffen durchgeführt. In regelmäßigen Dozentenkonferenzen stimmen sich die Studien- und Geschäftsleitungen mit den haupt- und nebenberuflich Lehrenden am Hochschulzentrum ab. Analog zu den Semestersprechertreffen werden in den Dozentenkonferenzen aktuelle Themen in Lehre und Studium auch Entwicklungen am Hochschulzentrum, in den Studiengängen, in der Organisation, etc. besprochen. Darüber hinaus werden bei Bedarf fachspezifische Dozentenkonferenzen durchgeführt.

Wichtigste Erhebungen für das Qualitätsmanagement: Als ein zentrales Instrument im QM-System werden regelmäßig und anlassbezogen Evaluationen zu den Leistungsbereichen der FOM durchgeführt. Die Delegiertenversammlung der Hochschulangehörigen der FOM hat im November 2016 eine Evaluationsordnung beschlossen und dort die Grundlagen der Evaluationsverfahren hochschulweit geregelt. Durch die regelmäßige Befragung von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Lehrenden werden immer wieder Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten sowie Feedback und Lob für die Arbeit der Lehrenden und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lehrkoordination gegeben. Durch die Einbindung in die unterschiedlichen QM-Verfahren wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Befragungen systematisch in der Check-Phase des Regelkreises verwendet werden. Zur Kontextualisierung werden in der Regel Kennzahlen aus weiteren Informationssystemen herangezogen. Am Ende jedes Jahres werden durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement die Ergebnisse der verschiedenen Befragungen sowie weitere Analysen im Rahmen des jährlichen Qualitätsberichts aufbereitet und der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Übersicht über die wichtigsten Erhebungen im QMS der FOM:

	Lehre und Prüfung	Modul	Studiengang	Organisation und Beratung	Studienrahmenbedingungen
Studierendenbefragung (jedes Semester)	●	●		●	●
Lehrendenbefragung (jedes dritte Semester)				●	●
Absolventenbefragung (1,5 Jahre nach Abschluss)			●	●	●
Studiengangskonzeptbefragung (nach Evaluationsplan)	●	●	●		

Studierendenbefragung: Gegen Ende eines jedes Studiensemesters werden die Studierenden eingeladen, ein differenziertes Feedback zu ihren Eindrücken und Erfahrungen im Studium zu geben. Insbesondere die Qualität der Lehre in den besuchten Modulen, die Organisation und Beratung – sowohl zentral als auch vor Ort in ihrem Hochschulzentrum – sowie die Rahmenbedingungen stehen im Fokus der Studierendenbefragung. Die erhobenen

Daten werden zentral durch das Berichtswesen und die Stabstelle Qualitätsmanagement ausgewertet und an die unterschiedlichen Adressaten in der Hochschule verteilt. An die Auswertung der Befragungsdaten schließt sich eine Diskussion der Ergebnisse an. An den Hochschulzentren nutzen die Geschäfts- und Studienleitungen zusammen die Ergebnisse, um Best-Practices, Herausforderungen und Handlungsnotwendigkeiten zu identifizieren. Gemeinsam werden dann Maßnahmen abgeleitet und persönliche Gespräche mit Lehrenden und Verantwortlichen in der Studienorganisation geführt. Auch in den zentralen Einrichtungen der Hochschule und in der Hochschulleitung stehen die Ergebnisse im Zentrum von Gesprächen (z.B. Regionalkonferenzen, Dozententage, Semestersprechertreffen). Wichtig ist darüber hinaus, die Ergebnisse der Befragung den Studierenden zurückzuspiegeln, um ihnen zu verdeutlichen, dass ihre Teilnahme Beachtung findet und dass die Ergebnisse nicht ins Leere laufen.

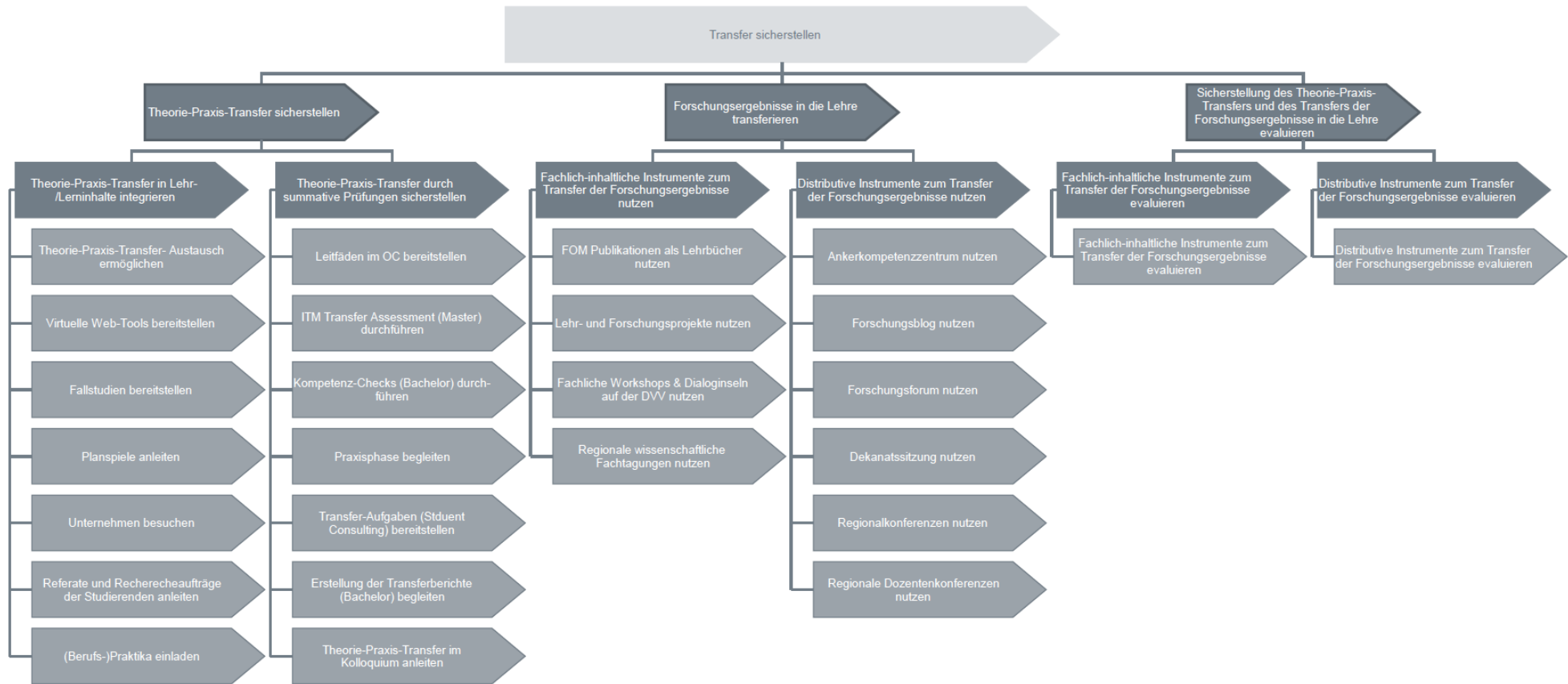
Lehrendenbefragung: Einmal jährlich werden auch die hauptberuflichen Professorinnen und Professoren sowie die Lehrbeauftragten eingeladen, ihr Feedback zum vergangenen Jahr abzugeben. Neben allgemeinen Fragen zur Organisation und zur Zufriedenheit mit den Unterstützungsservices geben die Lehrenden auch Feedback zur Unterstützung durch die Modulleitungen und den zentral bereitgestellten Lehr- und Lernmaterialien ab. Die Ergebnisse der Lehrendenbefragung spielen vor allem für die Modulleitungen und Dekane eine große Rolle bei der Weiterentwicklung der Module und Studiengänge.

Absolventenbefragung: Als Gründungsmitglied des „Kooperationsprojekts Absolventenstudien“ (KOAB) führt die FOM bereits seit vielen Jahren gemeinsam mit anderen deutschen Hochschulen jährlich Absolventenbefragungen durch. In der Regel werden die Absolventinnen und Absolventen anderthalb Jahre nach Studienabschluss eingeladen, sich an dieser Erhebung zu beteiligen. Für die Studiengangsentwicklung sind neben der rückblickenden Bewertung des Studiums vor allem Erkenntnisse zu erworbenen Kompetenzen und deren Einsatz im Berufsleben besonders zentral. So wird die Absolventenbefragung zu einem wichtigen Instrument der Qualitätssicherung und bietet gleichzeitig wissenschaftlich abgesicherte Vergleichswerte von anderen teilnehmenden Hochschulen.

Studiengangkonzeptbefragung: In regelmäßigen Abständen, spätestens aber nach Durchlauf der ersten Kohorte eines neuen Studiengangs, wird eine Studiengangskonzeptbefragung durchgeführt. Die Studiengangskonzeptbefragung holt Feedback zum Zusammenspiel der einzelnen Module und ergänzt somit die Betrachtung durch die Studierendenbefragung, die sich ja auf die einzelnen Module selber fokussiert. Insbesondere die Evaluation der Abstimmung der verschiedenen Lerninhalte, die Verteilung der Arbeitsbelastung über die Semester, der Erwerb von studiengangsbezogenen Kompetenzen und die grundsätzliche Ausrichtung des Studiengangs geben wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der Studiengänge. Die Studiengangskonzeptbefragung geht somit über die Evaluation der einzelnen Lehrveranstaltungen hinaus.

Qualitätssicherung bei Auswahl und Einstellung der Lehrenden: Die Einstellungs Voraussetzungen für hauptberuflich Lehrende richten sich grundsätzlich nach den Vorgaben des Hochschulgesetzes Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus hat die FOM weitere Einstellungskriterien zur Qualitätssicherung definiert. Im Rahmen der Bestenauslese wird Wert auf relevante Erfahrungen im Bereich Forschung gelegt. Zusätzlich wird bei Neueinstellung zudem besonders die pädagogische und methodisch-didaktische Eignung überprüft, da die besondere Situation der berufstätigen Studierenden mit ihrem Doppelengagement durch Berufstätigkeit und Studium ausgeprägte didaktische Fähigkeiten des Lehrkörpers erfordert. Auch die Praxiserfahrungen der Lehrenden sind für die FOM als Hochschule für Berufstätige von besonderer Bedeutung, denn die berufserfahrenen Studierenden der FOM fordern Lehrende ein, die ihre praktischen Erfahrungen nachvollziehen und gemeinsam mit ihnen vor dem Hintergrund der FOM-Transferdidaktik reflektieren können.

Prozess: Transfer sicherstellen



Die sogenannte **FOM-Transferdidaktik** zielt auf die explizite Integration der beruflichen Erfahrungen der Studierenden in den wissenschaftlichen Kontext zum Aufbau und zur Förderung von Transferkompetenz. Die Prorektorin Lehre hat dieses Konzept partizipativ entwickelt. Es findet sich zum einen in allen Studiengangskonzepten wieder, zum anderen wird die Umsetzung der Transferdidaktik durch zahlreiche Formate unterstützt, die z.B. einen Lehrblog, die Publikation im Springer-Verlag „Innovative Lehre an der FOM Hochschule anhand ausgewählter Praxisbeispiele“ sowie eine Homepage zum Thema „Innovative Lehre.“ Die Vizekanzlerin für den Bereich Wissenschaftliches Personal sorgt für die Einhaltung der Prozesse und die Erfüllung von Anforderungen im Bewerbungs- und Berufungsgeschehen. Dazu gehört es auch sicherzustellen, dass neben der formalen und fachlichen Eignung die Praxisorientierung und didaktische Passung der Kandidatinnen und Kandidaten geprüft wird. Sie kann dazu auf Bewertungschecklisten zurückgreifen und im Rahmen des Onboardings den Besuch von Weiterbildungsformaten oder die Begleitung durch Coachings zur Seite stellen.

Das **Auswahlverfahren der Berufungskommission** umfasst als wesentlichen Bestandteil Lehrproben unter realen Standortbedingungen, in denen die didaktisch-methodische Passung anhand der Kriterien Strukturierung und Gliederung des Stoffes, wissenschaftliches Niveau, Praxisbezug, Einbeziehung der Studierenden, Lehrunterlagen sowie Vertrags- und Präsentationsweise bewertet wird. Diese Evaluierungen werden ergänzt durch Auswahlgespräche und die Vorstellung vor der Berufungskommission, bei der die wissenschaftliche Eignung der Bewerberinnen und Bewerber abschließend ganzheitlich im Vergleich mit anderen Bewerberinnen und Bewerbern sowie mit bereits an der FOM tätigen hauptberuflich Lehrenden gewürdigt wird. Über die wissenschaftliche Eignung hinaus wird im Berufungsprozess geprüft, ob bei den Bewerberinnen und Bewerbern die Passung zu den Konzeptmerkmalen der FOM als Hochschule besonderen Formats gegeben ist. Angesichts von ca. 50 Berufungen pro Jahr legt die FOM Wert auf eine hohe Effizienz ihrer Berufungsverfahren, welche sie durch eine hohe Standardisierung und eine zentrale Berufungskommission schafft. Um die wissenschaftliche Qualität vor dem Hintergrund des breiten Studiengangsportfolios der FOM auch weiterhin zu gewährleisten, hat die FOM in 2018 Berufungsfachcluster eingeführt, in denen die wissenschaftliche Eignung der Bewerberinnen und Bewerber noch besser in fachwissenschaftlicher Hinsicht bewertet werden kann. Die Anforderungen an die didaktischen Kompetenzen bleiben dabei unverändert hoch. Mit Dienstantritt wird neuen hauptberuflich Lehrenden eine Professorin oder ein Professor des Standorts oder der Region als Mentor/in zur Seite gestellt. Die Mentorinnen und Mentoren begleiten die neuen hauptberuflich Lehrenden bei ihrem Einstieg in die FOM und stehen mit kollegialem Rat und Netzwerkaufbau zur Seite. Zudem nehmen alle neuen hauptberuflich Lehrenden an einer didaktisch-methodischen Basisqualifizierung teil, die nach einem Zeitraum von ca. anderthalb Jahren zum Weiterbildungszertifikat der FOM führt.

Bei der **Auswahl der Lehrbeauftragten** spielen Praxiserfahrung, grundständige wissenschaftliche Qualifikationen und interaktiver Umgang mit den Studierenden zur Umsetzung der FOM Transferdidaktik eine entscheidende Rolle. Im Rahmen von Einführungsveranstaltungen werden neue Lehrbeauftragte am Standort bzw. in der Region mit den didaktisch-methodischen Anforderungen der FOM vertraut gemacht. Neue Lehrbeauftragte werden durch die Studienleitungen eng begleitet. Bei Bedarf können so frühzeitig Maßnahmen (von Weiterbildungsmaßnahmen bis zum Entzug des Lehrauftrags) ergriffen werden, wenn Lehrbeauftragte die Qualitätsanforderungen der FOM nicht erfüllen.

Zum Thema Einarbeitung von haupt- und nebenamtlichen Lehrenden wird auf die Ausführungen in Kapitel III.3 DO (im Kontext des Supports von Lehrenden) verwiesen.

Qualitätssicherung (Lehre und Prüfungen) im laufenden Studienbetrieb: Die Qualität der Lehre und Prüfungen wird im laufenden Studienbetrieb durch aufeinander abgestimmte und ineinandergreifende Instrumente sichergestellt und überprüft. Im Lehrbetrieb stehen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Unterrichts allen Lehrenden haupt-

beruflich Lehrende als Moduleiterinnen und Moduleiter als Ansprechpartner zur Verfügung (vgl. dazu die Bewertung im Kapitel II.2 Steuerung). Die Moduleitungen sind für die Aktualität der Modulbeschreibungen inkl. der Literaturlisten verantwortlich, ebenso für Hinweise zur zielgerichteten Didaktik und zum Unterrichtsmaterial. Die erlebte Lehrleistung wird in den Bereichen Stoffvermittlung, Unterrichtsmaterial, Lehrqualität allgemein, Fachkompetenz, Engagement und Förderung der Studierenden in jedem Semester von den Studierenden evaluiert. In regelmäßigen Feedbackgesprächen mit der wissenschaftlichen Gesamtstudienleitung am Standort werden neben Themen wie Lehreinsatzpassung und persönliche Kompetenzentwicklung die studentischen Evaluierungen besprochen und mögliche Weiterbildungsbedarfe/-ziele abgestimmt.

Mit der Strategie „**Präsenzlehre Plus**“ wurde der Online Campus der Hochschule nach Aussage der FOM ausgebaut und um neue Funktionen wie z.B. digitale „Modul- bzw. Kursstoryboards“ ergänzt. Sie unterstützen die Präsenzlehre der FOM, indem sie den Studierenden qualitätsgesicherte Lehr- und Lernmedien, zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stellt. Sie alle ermöglichen einen effizienten Austausch zwischen den Studierenden, Lehrenden und der Lehrkoordination.

Die fortlaufende Qualifizierung der Lehrenden durch **Weiterbildungen** ist von zentraler Bedeutung für die FOM. Die Programminhalte und -formate werden auf der Basis der Hochschulentwicklung, der didaktischen Erfordernisse, der Forschungsmethodik, neuer Prüfungsformen und dem aktuellen Diskurs zu Fachinhalten von den wissenschaftlichen Funktionsträgern sowie von haupt- und nebenberuflich Lehrenden festgestellt. Das größte Weiterbildungsformat stellen die viertägigen zentralen Dozententage dar, die jährlich in Essen stattfinden. Vier Thementage zu Forschung & Fachlichkeit, Strategie & Dialog, Didaktik & Prüfung sowie Interdisziplinäres bieten ein umfassendes Programm für haupt- und nebenberuflich Lehrende. Ebenfalls jährlich stattfindende regionale Dozententage ergänzen die Weiterbildung. Hier werden regionale Weiterbildungsbedarfe aufgegriffen. Insgesamt fördern die Qualifizierungsmaßnahmen den kollegialen Austausch zu Lehre und Forschung. Als flankierende Maßnahme zur Qualitätssicherung in Lehre und Prüfungen ist das Format „Förderprogramm Wissenschaftsmanagement“ zu sehen, das zum Ziel hat, (zukünftigen) Funktionsträgern der Hochschule die für die vorgesehenen Positionen erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln. An der Dozentenvollversammlung, die unter dem Motto „Lehre & Forschung – The Next Level“ stand, nahmen zuletzt über 350 Lehrende teil. Das Programm der bundesweiten regionalen Dozententage ergänzt das zentrale Programm und greift in bewährter Form die Bedarfe der Regionen auf und förderte darüber hinaus den kollegialen Austausch zu Themen rund um Lehre und Forschung.

Ein weiteres zentrales Instrument für die Sicherung der Qualität in Lehre und Prüfungen ist die Erfüllung der durch das Hochschulgesetz vorgegebenen so genannten **Lehrquote**, also der Sicherung des Lehranteils durch hauptberuflich Lehrende von mindestens 50 % in jedem Studiengang an jedem Hochschulzentrum, zu sehen. Daher wird der Anteil hauptberuflicher Lehre am gesamten Lehrvolumen im Rahmen des Lehrquotencontrollings kontinuierlich überprüft. Zum Sommersemester 2017 wurde zur Optimierung der Einsatzplanung das Lehrquotencontrolling als dreistufiger Prozess modifiziert. Die erste Stufe umfasst die Dozenteneinsatzplanung. Hier soll bereits zu Planungsbeginn des Folgesemesters durch eine weiter optimierte Verteilung der Kapazitäten der hauptberuflich Lehrenden auf die Module die Quote in den einzelnen Studiengängen optimiert werden. Diese erste Stufe ermöglicht eine frühzeitige Identifikation und Eliminierung von Schwachstellen sowie die Ableitung von möglichen systemischen Handlungsbedarfen. Innerhalb der zweiten Stufe wird an zwei Stichtagen innerhalb des Vorsemesters ein vorlaufendes Controlling durchgeführt. Hierbei wird die Quote analysiert, die aus der Dozenteneinsatzplanung zum jeweiligen Stichtag resultieren würde. Zu diesen Zeitpunkten besteht die weitere Möglichkeit, gezielt eine Quotenunterdeckung und somit zu geringe Durchdringung des Semesters mit professoraler Lehre durch Umplanungen auszugleichen. In der dritten Stufe wird zu Beginn des laufenden Semesters ein begleitendes

Controlling durchgeführt mit dem Ziel, die Planung des laufenden Semesters zu überprüfen und gegebenenfalls noch anzupassen. Zur Optimierung des neuralgischen Bereichs der Erfüllung der Lehrquote ist mittelfristig die Einführung einer volldigitalisierten Planungssoftware vorgesehen, die in Zusammenarbeit mit einem externen IT-Dienstleister bereits in den Grundzügen für die FOM als Hochschule besonderen Formats konzipiert ist.

Gemäß der Grundordnung der FOM Hochschule wird die Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems durch die **Stabsstelle Qualitätsmanagement (SQM)** unter der Leitung eines Qualitätsmanagementbeauftragten überwacht. Die SQM unterstützt das Rektorat bei der Entwicklung der Qualitätsstrategie und arbeitet an Schnittstellen zu verschiedenen qualitätsrelevanten Prozessen eng mit den jeweiligen Prozesseignern zusammen. Sie führt die QM-Prozesse, QM-Strukturen und QM-Verantwortlichkeiten zusammen und bindet sie in ein stimmiges QM-System ein. Zusätzlich ist das SQM-Team für die Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lehrkoordination zu QM-Themen sowie für die QM-bezogene Beratung von wissenschaftlichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern zuständig.

Darüber hinaus benennt die Hochschulleitung für die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Evaluationssystems eine wissenschaftliche Leitung für das Evaluationsbüro. Diese entwickelt bestehende Evaluationsinstrumente weiter, führt anlassbezogene Evaluationen durch und analysiert FOM-interne Evaluationen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit.

Weitere QM-Expertise ist in der oben genannten Evaluierungskommission Studiengang (EKS) vorhanden, die mit externen Expertinnen und Experten aus Berufspraxis und Wissenschaft sowie einer Vertretung der FOM-Studierenden besetzt ist. Die Rolle der EKS hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Während die EKS zunächst im Sinne einer Programmakkreditierung sowohl die fachlich-inhaltliche Ausgestaltung als auch die formalakkreditierungsrechtlichen Kriterien von Studiengängen prüfte, kann sie heute aufgrund des höheren Reifegrades des internen QM-Systems der FOM ihren Fokus primär auf die fachlich-inhaltlichen Kriterien legen.

Darüber hinaus entwickeln **drei Qualitätsteams** Vorschläge für Innovations- und Verbesserungsmaßnahmen. Sie sind thematisch in Teams unterteilt und setzen sich aus Mitarbeitenden der Lehrkoordination, Lehrenden und Studierenden zusammen. Falls erforderlich kann die Stabsstelle Qualitätsmanagement in Abstimmung mit der Hochschulleitung zweckgebunden Qualitätsteams einberufen, die nach Erfüllung ihres Zweckes wieder aufgelöst werden.

Übersicht über die Arbeitsbereiche der Qualitätsteams:

Qualitätsteam	Arbeitsbereich
Qualitätsteam Lehre (8 Mitglieder)	• Lehr- und Prüfungsgestaltung • Studien- / Seminarprogrammen • Integration von Forschung • Services für Lehrende • Lehr- / lernbezogene Ausstattung
Qualitätsteam Studienservice (8 Mitglieder)	• Immatrikulation/Exmatrikulation • Rechnungsstellung • Semester-/Stundenplanung • Prüfungsorganisation/Zeugnisse/Zertifikate • Dienstleistungen (OC, Apps,...)
Qualitätsteam Kundendialog (6 Mitglieder)	• Interessentenberatung • Studien-/Teilnehmerbetreuung • Alumni • Social Media / Internetauftritte • Messe- / Sonderveranstaltungen

Die sächlichen Ressourcen, wie sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FOM zur Verfügung gestellt werden, umfassen neben Arbeitsplätzen die benötigten Arbeitsmaterialien, Bereitstellung von IT-Systemen, die Möglichkeit zum Besuch von Fortbildungen, Fachliteratur, etc. Außerdem stellt die Hochschule entsprechende Ressourcen für die externe Begutachtung von Studiengängen (Aufwandsentschädigung für Fachgutachten) sowie externe Beratungsleistung zur Weiterentwicklung des QM-Systems zur Verfügung (z.B.: Systemaudit 2015 mit externen Experten).

Bewertung „Qualitätssicherungssystem“:

Das Qualitätsmanagement der FOM basiert auf den bereits in Kapitel II.1 Ausbildungsprofil genannten und bzgl. der Besonderheiten der Hochschule für Berufstätige passgenauen Qualitätszielen. Zahlreiche QM-Verfahren (Bsp.: Systemaudits, Studiengangsreviews) und Instrumente (Bsp.: Modulescorecard, Evaluationen/Befragungen) werden in regelmäßigen Abständen durchgeführt und folgen nach Ansicht des Gutachterteams insgesamt schlüssig der Logik von Qualitätsregelkreisen (Bzgl. des PDCA-Zyklus zur Studiengangsentwicklung/weiterentwicklung siehe Kapitel III.1-4).

Die Studierenden-, Lehrenden- und Absolventenbefragungen sowie die Einbindung der EKS sind formal in der Evaluationsordnung geregelt. Neben den formalen Befragungen legt die FOM jedoch einen besonderen Fokus auf Austausch in Form von persönlichen Gesprächen. Gespräche mit Studierendenvertretern, Dozentenkonferenzen, Feedbackgespräche und die Regionalkonferenzen tragen nach Ansicht des Gutachterteams zum positiven Entwicklungsstand der Qualitätskultur an der FOM maßgeblich bei. All diese Aktivitäten fördern zudem die Vernetzung und die Erreichung/Einhaltung gleich hoher Standards an den zahlreichen Studienzentren. Dies wurde auch im Rahmen der Gespräche mit den Statusgruppen während der Begutachtungen vor Ort deutlich. Die Beteiligten der verschiedenen Statusgruppen sind über das QMS sehr gut informiert, haben ihre eigenen Verantwortlichkeiten und Schnittstellenfunktionen verinnerlicht und die Anwendung der Prozesse ist nach Ansicht des Gutachterteams gelebte Realität an der FOM.

Der notwendige externe Blick wird durch die Systemaudits (bezogen auf das QM als Ganzes) und insbesondere durch die Evaluationskommission Studiengang (EKS) gewährleistet (vgl. dazu auch Kapitel III.1 PLAN). Auch hier wurde ersichtlich, dass die EKS sich gerade in den vergangenen Jahren gut in ihre Rolle eingefunden hat und wertvolle Beiträge leistet, welche bei der Entscheidungsfindung der Hochschule Berücksichtigung und hohe Akzeptanz erfahren.

Durch die organisatorische Zuordnung der Stabsstelle QM und des QMB zum Rektor ist die Verknüpfung zwischen Hochschulleitung und operativem Qualitätsmanagement gegeben. Auch die Eskalation etwaiger Konflikte ist über die mögliche Einbindung des Rektors plausibel gelöst. Von der notwendigen Unabhängigkeit der im QM Verantwortlichen ist das Gutachterteam aufgrund der Dokumentation der verschiedenen Prüfverfahren und Ergebnisse sowie aufgrund der Gespräche mit den entsprechenden Personen ebenfalls überzeugt. Neben der Stabsstelle sind weitere Beteiligte wie das Evaluationsbüro oder die mit Vertretern der Statusgruppen besetzten drei Qualitätsteams zu nennen, die zum Erfolg des QM beitragen.

Von der adäquaten Dokumentation der Ergebnisse des QM konnte sich das Gutachterteam ebenfalls überzeugen. (Bzgl. der Veröffentlichung von Akkreditierungsentscheidungen wird auf das Kapitel IV. Berichtswesen verwiesen.) Die QM-Berichte sind hochschulintern und extern eine transparente Informationsquelle und eine Grundlage der strategischen Weiterentwicklung (bspw. für den Hochschulentwicklungsplan). Qualitäts-Kennzahlen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle im System der FOM. Ein besonderes Augenmerk hat das Gutachterteam diesbezüglich auf das sog. Daten-Cockpit im Online-Campus gelegt. Dieses wurde im Rahmen der zweiten Begutachtung ausführlich präsentiert. Die Funktionen des Cockpits und

die verfügbaren Informationen (zugeschnitten auf den jeweiligen Nutzer) sind eine wertvolle Quelle zum Stand der Dinge und zur Erreichung von gesetzten Qualitätsstandards insb. für die Dekane, Studienleitungen und Modulleitungen. Als Beispiel können hier Erfolgs- und Drop-out-Statistiken, Evaluationsergebnisse oder Ergebnisse von Prüfungen genannt werden sowie spezifischere Daten, wie die Information, ob der Benotungsrahmen ausgenutzt wurde oder ob die Durchschnittsnote in einem kritischen Bereich, also extrem gut oder extrem schlecht, liegt. Auch bei den Kennzahlen und den Cockpit-Funktionalitäten wird ersichtlich, dass die FOM große Bemühungen anstellt, um eine immer gleich hohe Qualität von Studium und Lehre innerhalb der Studiengänge an den einzelnen Hochschulzentren zu gewährleisten.

Bei der Personalgewinnung berücksichtigt die FOM die landesrechtlichen Vorgaben. Das Berufungsverfahren wurde in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt und zielführend standardisiert. Dies leuchtet aufgrund der Größe (und des Wachstums) der FOM ein, da der Bedarf an Lehrkräften insgesamt sehr hoch ist. Neben den formalen Vorgaben erscheinen dem Gutachterteam auch hochschulinterne Ansprüche (bspw. bzgl. der Praxiserfahrung potentieller Lehrender aufgrund des Konzepts der Praxistransferdidaktik) als sinnvoll und qualitätssichernd. Die Einhaltung der Lehrquote hauptamtlicher Lehrender war ebenfalls Thema der Begutachtungen vor Ort. Hier gewährleistet ein umfänglicher Prozess, dass die formalen Vorgaben für jeden Studiengang an jedem Standort eingehalten werden. Der Prozess der Gewinnung von Lehrbeauftragten sowie der Begleitung/Unterstützung durch hauptamtliche Lehrende erschien dem Gutachterteam ebenfalls stimmig. Weiterbildung der Lehrenden wird von der FOM angeboten, bspw. in Form der zentralen Dozententage oder dem Förderprogramm Wissenschaftsmanagement. Adäquate Angebote an didaktischen Weiterbildungsmöglichkeiten wurden von den Lehrenden im Rahmen der ersten Begutachtung vor Ort bestätigt.

Die personellen und sächlichen Ressourcen im QM erfüllen ebenfalls die Standards und ermöglichen ein reibungsloses Funktionieren der QM-Verfahren und Instrumente. Von der persönlichen Kompetenz der Beteiligten konnte sich das Gutachterteam im Rahmen der Gespräche vor Ort überzeugen und erhielt einen sehr professionellen Eindruck eines gut eingespielten Teams.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	X	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	

III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung

III.1. Die Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangskonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)

Die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualifikationszielen ist systematischer Bestandteil der übergeordneten Prozesse zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengangskonzepten. Die beiden Prozessschritte „Qualifikationsziele“ und „Studiengangskonzept“ werden somit nicht voneinander separat betrachtet, sondern in den beiden folgenden Unterkapiteln gemeinsam erläutert.

Ausgangspunkte für die (Weiter-)Entwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten:

Hauptakteure: Rektor und Kanzler, Stiftung, Sprecherinnen und Sprecher der Hochschulbereiche, Abteilung Produktmanagement

Tätigkeiten: Auswertung von Impulsen zur (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen durch Marktanalysen (Branchen- und Stellenmarktanalyse); Entwicklung eines Entwurfs zu Rahmendaten für den Studiengang sowie Entwicklung eines kompetenzbasierten, auf den Anforderungen des Arbeitsmarktes basierenden Qualifikationsprofils.

Die Ausgangspunkte für die Entwicklung neuer Qualifikationsprofile und damit verbundener Studiengangsentwicklungen und -weiterentwicklungen können sehr unterschiedlich sein. Über die Sprecherinnen und Sprecher der Hochschulbereiche, die allesamt hauptberuflich Lehrende der FOM sind, werden aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaft aufgenommen und kanalisiert. Darüber hinaus gibt es weitere Impulse aus den Dekanaten und Instituten der FOM, die Rückmeldungen aus den Hochschulzentren von Interessentinnen und Interessenten, Studierenden, Lehrenden und Wirtschaftspartnerinnen und Wirtschaftspartnern. Diese werden zentralseitig von der Abteilung Produktmanagement aufgenommen und ausgewertet. Außerdem werden die Ergebnisse des internen Qualitätsmanagements (z.B.: Ergebnisse aus Studierendenbefragungen, Konzeptevaluationen oder Impulse aus der EKS) als Impulse für die Weiterentwicklung der Studiengänge systematisch genutzt. Insbesondere bei der Neuentwicklung erfolgen ein Vorab-Check sowie eine erste Marktanalyse, auf deren Grundlage der Rektor und der Kanzler der FOM gemeinsam mit dem Kreis der Geschäftsführung der BCW-Gruppe sowie der Stiftung über die Anfertigung einer vertiefenden Marktanalyse entscheiden. Im Rahmen der vertiefenden Marktanalyse wird von einem Expertenteam sowohl eine Wettbewerbs- als auch eine Branchen- und Stellenmarktanalyse durchgeführt. Die konsolidierten Analyseergebnisse werden von der Hochschulleitung und dem Geschäftsereichsleiter Marketing & Kommunikation evaluiert und ggf. wird die Erstellung eines Konzeptvorschlags angestoßen. Das Produktmanagement erstellt einen Vorschlag zu Studiengangsrahmendaten inklusive Informationen zur Zielsetzung des Studiengangs und der strategischen Einbettung in das Gesamtportfolio der FOM. Der Vorschlag enthält darüber hinaus ein kompetenzbasiertes Qualifikationsprofil, das sich vor allem an den Anforderungen des Arbeitsmarktes ausrichtet und damit die Erwartungen an die Berufsbefähigung von Absolventinnen und Absolventen berücksichtigt. Auf Grundlage des Konzeptvorschlags entscheiden die Hochschulleitung und die Stiftung, den wissenschaftlichen Bereich der Hochschule mit einer Studiengangsentwicklung zu beauftragen.

Entwicklung eines Grobkonzepts für den Studiengang durch den wissenschaftlichen Bereich:

Hauptakteure: Rektor, Rektoratsausschuss Lehre & Studium, Dekane, Studiengangsfachgruppen, Wissenschaftliche Koordination, Evaluierungskommission Studiengang (EKS)

Tätigkeiten: Festlegung von wissenschaftlichen Rahmendaten für den Studiengang (ECTS, Abschlussbezeichnung, Semesterzahl, Zulassungsvoraussetzungen, übergreifende Konzeptmerkmale der Studiengangsfamilie; wissenschaftliche Ausdifferenzierung der Qualifikationsziele (Learning Outcomes); Erstellung eines Grobkonzepts mit Studienverlaufsplan, Kurzcurricula sowie einem Vorschlag für die Verteilung der Leistungspunkte nach ECTS, Einschätzung der personellen und sächlichen Ressourcen durch die Abteilung Wissenschaftliches Personal

Initial beruft der Rektoratsausschuss Studium & Lehre den Vorsitzenden oder die Vorsitzende einer Studiengangsfachgruppe und legt die wissenschaftlichen Rahmendaten (z.B. Abschlussart, Berücksichtigung von übergreifenden Konzeptmerkmalen der Studiengangsfamilie, ggf. Berücksichtigung weiterer besonderer Anforderungen z.B. durch Kooperationspartner) für den Studiengang fest. Der oder die Vorsitzende der Studiengangsfachgruppe steuert die Studiengangsfachgruppe und stellt die Mitglieder, ggf. in Rücksprache mit dem Rektorat, mit Unterstützung der Abteilung Wissenschaftliche Koordination zusammen.

Studiengangsfachgruppen bestehen im Regelfall aus fünf Mitgliedern. Neben dem Dekan sind mindestens eine im Studiengang tätige Modulleitung sowie zwei hauptberuflich Lehrende Mitglieder der Studiengangsfachgruppe. Um die Interessen der Studierendenschaft angemessen zu berücksichtigen, ist darüber hinaus ein Studierender oder eine Studierende Mitglied der Studiengangsfachgruppe. Bei Bedarf zieht die Studiengangsfachgruppe weitere interne oder externe Expertinnen und Experten als Gäste zu ihren Sitzungen hinzu. Die Entsendung der wissenschaftlichen Mitglieder der Studiengangsfachgruppe erfolgt durch das Dekanat, das zudem die Zusammensetzung der wissenschaftlichen Vertreter der Studiengangsfachgruppe regelmäßig überprüft. Die Vertretung der Studierenden in den SFGn wird durch die Mitglieder des Studierendenparlamentes gewählt. Die Studiengangsfachgruppen werden verwaltungsseitig von der Abteilung Wissenschaftliche Koordination unterstützt.

Die Studiengangsfachgruppe verantwortet das Einbringen der fachlich-wissenschaftlichen Expertise in die Studiengangsneu- bzw. -weiterentwicklung und nutzt zunächst die Informationen des Konzeptvorschlags sowie daraus abgeleitete arbeitsmarktbezogene Qualifikationsziele. Sie legt fachliche, methodische und allgemeinbildende Ziele aus wissenschaftlicher Perspektive fest. Es werden Erkenntnisse aus Forschung, Hochschulpolitik, fachliche Strömungen, lehrspezifische Erfahrungen etc. herangezogen, diskutiert und analysiert. Auf diese Weise wird das angestrebte Qualifikationsprofil weiter ausdifferenziert, so dass es Qualifikationsziele zu wissenschaftlichen und methodischen Kompetenzen sowie Fach-, Sozial- und persönlicher Kompetenzen beinhaltet. Bei Weiterentwicklungen wird das bestehende Studiengangskonzept evaluiert, die Ergebnisse der Analysen fließen ebenfalls in die Entwicklung der Qualifikationsziele ein. Zum Studiengangskonzept gehören neben den Qualifikationszielen (Learning Outcomes) auch der Entwurf eines Studienverlaufsplans sowie Kurzcurricula der Module und ein Vorschlag für die Verteilung der Leistungspunkte nach ECTS. Die Studiengangsdokumentation schließt auch die Dokumentation der Arbeit der Studiengangsfachgruppe durch Sitzungsprotokolle ein, welche den Entwicklungs- und Diskussionsprozess aufzeigen. Die hieraus entstehende Studiengangsdokumentation wird an der FOM als Grobkonzept bezeichnet. Durch die Verwendung einer standardisierten Dokumentationsvorlage wird sichergestellt, dass alle relevanten fachlich-inhaltlichen und formalakkreditierungsrechtlichen Kriterien zur Studiengangsentwicklung berücksichtigt werden und somit auch überprüfbar sind.

Das Grobkonzept wird bei der **Evaluierungskommission Studiengang** zur Evaluierung eingereicht um ein weiteres qualitätssicherndes externes Votum einzuholen. Die EKS kann dabei Auflagen oder Empfehlungen zur Weiterentwicklung/Überarbeitung des Konzepts fest-

legen (s.u.). Im Gremium treffen die Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis sowie aus der Studierendenschaft zusammen. Zur Stärkung der fachbezogenen Detailbegutachtung werden bei einigen Studiengangsneuentwicklungen, zusätzlich zur Begutachtung durch die EKS, Fachgutachten von weiteren spezialisierten externen Expertinnen und Experten eingeholt. Durch diesen unabhängigen und sowohl fachlichen als auch überfachlichen Diskurs gewinnt die FOM kritisch-konstruktives Feedback.

Neben der EKS wird auch der Bereich Wissenschaftliches Personal mit den relevanten Informationen versorgt, um eine frühzeitige Analyse der personellen Bedarfe und vorhandenen Personalressourcen anzustoßen und somit eine geeignete Ausstattung mit personellen Ressourcen sicherzustellen. Sofern spezielle sächliche Ressourcen benötigt werden wird dies im Grobkonzept beschrieben.

Entwicklung eines Feinkonzepts für den Studiengang durch den wissenschaftlichen Bereich:

Hauptakteure: Rektor, Rektoratsausschuss Lehre & Studium, Dekane, Studiengangsfachgruppen, Wissenschaftliche Koordination, Evaluierungskommission Studiengang (EKS)

Tätigkeiten: Auswertung der Rückmeldungen der EKS zum Grobkonzept; Ausdifferenzierung der wissenschaftlichen Rahmendaten für den Studiengang (ECTS, Abschlussbezeichnung, Semesterzahl, Zulassungsvoraussetzungen, übergreifende Konzeptmerkmale der Studiengangsfamilie; Konkretisierung des Qualifikationsprofils; Erstellung eines Feinkonzepts mit den ggf. angepassten Elementen aus dem Grobkonzept plus Modulbeschreibungen, definierten Prüfungsformen im Sinne des Constructive Alignments, Workloadberechnungen, Diploma Supplement und Prüfungsordnungen

Nach der Begutachtung des Grobkonzepts durch die EKS stimmt der Rektoratsausschuss Lehre & Studium die nächsten Entwicklungsschritte mit dem zuständigen Dekan ab, so dass die Studiengangsfachgruppe auf den Auflagen und Empfehlungen der EKS aufbauend das Feinkonzept für den Studiengang entwickeln kann. Bei der Entwicklung des Feinkonzepts werden der Studienverlaufsplan sowie die im Grobkonzept umrissenen Modulinhalte durch die Modulleiterinnen und Modulleiter, Lehrenden und ggf. weitere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Formulierung von Modulbeschreibungen ausdifferenziert. Auch für die jeweilige Definition der Prüfungsformen bilden die auf Studiengangsebene formulierten Learning Outcomes den Ausgangspunkt und spiegeln sich in der Entwicklung der Ziele auf Modulebene im Sinne des Constructive Alignment wider. Die Wissenschaftliche Koordination stellt u.a. mittels Workloadberechnungen bereits im Entwicklungsprozess sicher, dass die Studierbarkeit gewährleistet wird und akkreditierungsrechtliche Vorgaben erfüllt werden. Sie achtet auf die korrekte Anwendung des ECTS, die sach- und vorschriftsmäßige Modularisierung, die Adäquanz von Prüfungsformen und -organisation, eine angemessene Prüfungsdichte sowie die niveauadäquate Formulierung der Qualifikationsziele. Verantwortung für die zuvor genannten Punkte trägt die Abteilung Wissenschaftliche Koordination.

Bei **Weiterentwicklungen** werden darüber hinaus ausführliche Evaluierungsstatistiken zu Prüfungsdetails (z.B. Durchschnittsnoten, Durchfallquoten) und Workloadeinschätzungen der Studierenden hinzugezogen. Weiterhin werden im Rahmen des Feinkonzepts ein Diploma Supplement sowie eine fachspezifische Prüfungsordnung durch die Wissenschaftliche Koordination erstellt und von juristischer Seite geprüft. Das Feinkonzept umfasst auch die Sitzungsprotokolle der Studiengangsfachgruppe und wird zur Evaluierung an die EKS gesendet. Außerdem wird der Bereich Wissenschaftliches Personal mit den aktualisierten und ausdifferenzierten Informationen versorgt, um einen adäquaten Abgleich der personellen Bedarfe und vorhandenen Personalressourcen und somit eine geeignete Ausstattung mit personellen Ressourcen im späteren Studienbetrieb sicherzustellen. Die EKS begutachtet das Feinkonzept, prüft die Umsetzung der zum Grobkonzept ausgesprochenen Auflagen und Empfehlungen und kann der Hochschule weitere **Auflagen und Empfehlungen** aussprechen. Das Instrument der Empfehlung wird (sowohl bei der Prüfung des Grob- als auch des

Feinkonzepts) genutzt, wenn der Studiengang noch gezielt verbessert werden kann im Hinblick auf Merkmale, die keine Defizite bei der Erfüllung der Rahmenvorgaben darstellen. Das Instrument der Auflage wird eingesetzt, wenn einzelne Kriterien im Sinne der Kriterien des Akkreditierungsrats nicht erfüllt sind. Insbesondere bei der formal-akkreditierungsrechtlichen Prüfung der Studiengänge wird die EKS durch eine Mitarbeiterin der Stabsstelle Qualitätsmanagement unterstützt; durch sie stellt die Hochschule die korrekte Anwendung der Kriterien des Akkreditierungsrates sicher. Die EKS kann sich dann – als letzte Prüfinstanz – mit ihrer Evaluierung auf die wissenschaftlich-praxisorientierte Begutachtung fokussieren.

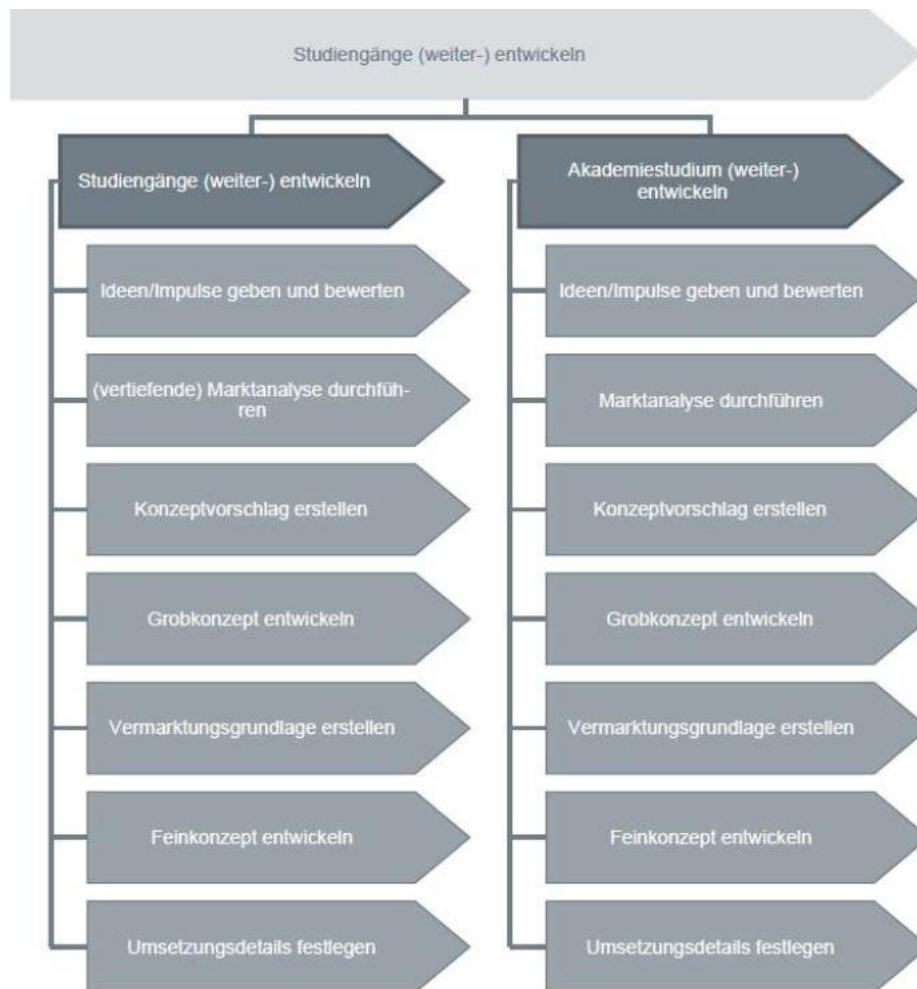
Eine positive Entscheidung der EKS bzgl. des Feinkonzepts stellt im System der FOM die **Akkreditierungsentscheidung** dar. Dies gilt sowohl für neu entwickelte Studiengänge wie auch für Re-Akkreditierungen bereits laufender Studiengänge. Die Vergabe des **Siegels des Akkreditierungsrates für Programme** ist somit an die finale und positive Entscheidung der EKS gebunden.

Finalisierung des Studiengangskonzepts durch den wissenschaftlichen Bereich nach der finalen Begutachtung durch die EKS:

Hauptakteure: Rektor, Rektoratsausschuss Studium & Lehre, Dekane, Studiengangsfachgruppen, Abteilung Wissenschaftliche Koordination, Evaluierungskommission Studiengang (EKS)

Tätigkeiten: Auswertung der Rückmeldungen der EKS zum Feinkonzept und ggf. Anpassung von Elementen des Feinkonzepts

Der Rektoratsausschuss Lehre & Studium stimmt die Auflagen und Empfehlungen der EKS zum Feinkonzept und den ggf. resultierenden Änderungsbedarf mit dem Vorsitzenden der Studiengangsfachgruppe ab. Der Umgang der Auflagen und Empfehlungen wird durch die Wissenschaftliche Koordination dokumentiert. Ferner wird die grundsätzliche Einführungsentscheidung abschließend durch das Rektorat geprüft.



Bei all diesen Verfahrensschritten der Entwicklung und Begutachtung der fachlich-inhaltlichen als auch der formal-akkreditierungsrechtlichen Kriterien findet das **Mehraugenprinzip** seine Anwendung. Dieser mehrstufige Prozess hat sich nach Ansicht der FOM seit der Systemakkreditierung 2012 bewährt. Das Mehraugenprinzip unter Einbeziehung der EKS hat sich als ein Grundpfeiler des heutigen QMS der FOM etabliert.

Für die Aktualität der angewandten Kriterien wird mittels regelmäßiger Schulungen durch das Qualitätsmanagement sowie externer Anbieter gesorgt. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement nimmt die **formal-akkreditierungsrechtliche Überprüfung** vor (Rahmenvorgaben der KMK, Regeln des Akkreditierungsrats, sowie weitere gesetzliche Regelungen). Über die Ergebnisse der Prüfung berichtet die Stabsstelle QM der EKS im Rahmen ihrer Sitzungen.

Eine laufende Qualitätssicherung der Studiengangskonzepte und Qualifikationsziele erfolgt im Rahmen der jährlichen (oder anlassbezogen häufigeren) Sitzungen der Studiengangsfachgruppen sowie durch den Dekan. Hierzu werden u.a. Auswertungen von Evaluierungsdaten herangezogen sowie kritische Überprüfungen der fachlich-didaktischen Qualität der Lehre, der Orientierungsunterlagen auf Modulebene sowie die Prüfung der Einhaltung curricularer Vorgaben vorgenommen. Für die Sicherung der Studierbarkeit und die Einhaltung akkreditierungsrechtlicher Rahmenparameter ist die Wissenschaftliche Koordination zuständig. Entsprechende Kennzahlen hierzu werden regelmäßig aufbereitet und analysiert.

Die Aktualität der Ziele auf Modulebene wird regelmäßig durch die Moduleiterinnen und Moduleiter im Rahmen der Modulbearbeitungszeiträume kurz vor Semesterstart, bei Bedarf aber auch davon abgekoppelt, sowie durch Rückmeldungen der Modullehrenden geprüft und sichergestellt. Nach Durchlauf der ersten Kohorte eines Studiengangs erfolgt jeweils eine

Konzeptevaluierung unter Leitung des Evaluierungsbüros, das im Qualitätsmanagement verankert ist. Hierbei wird der Fokus insbesondere auf die Qualifikationsziele und die Gesamtkonzeption des Studiengangs gelegt und somit eine Grundlage für die Weiterentwicklungsbestrebungen und konzeptionelle Optimierungspotenziale geschaffen.

BEWERTUNG „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“ (PLAN):

Der Prozess zur Entwicklung der Qualifikationsprofile und -ziele ist nach Ansicht des Gutachterteams gut eingespielt. Auch hier folgt die FOM ihrem Profil als Hochschule für Berufstätige indem eine Studiengangsidee zunächst aus der Perspektive der Wirtschaft betrachtet wird. Dies betrifft einerseits den Blick eines Unternehmens (Welche Qualifikationsziele sollte ein Mitarbeiter mitbringen?) und andererseits die Situation auf dem Arbeitsmarkt (vertiefende Markt- bzw. Stellenanalyse). Die wissenschaftliche Befähigung tritt in adäquater Weise im nächsten Schritt hinzu indem fachliche, überfachliche, methodische und persönlichkeitsentwickelnde Qualifikationsziele definiert werden. Die Vorgaben aus den Regeln des Akkreditierungsrates hinsichtlich der Qualifikationsziele werden somit beachtet. Auch die Einbettung in das Gesamtportfolio der FOM wird berücksichtigt. Diesen Schritt hält das Gutachterteam für sehr wichtig, da insbesondere die Verbreiterung des Studienangebots, bspw. in den Bereichen wie Ingenieurwesen sowie Gesundheit und Soziales, Herausforderungen mit sich bringt bzgl. qualitativ hochwertiger Lehre durch entsprechende Fachexperten (sowohl hauptamtlich als auch nebenamtlich).

Die Entwicklung der Qualifikationsziele lässt sich von der ersten Idee bis zur finalen Ausarbeitung eines jeden Moduls gut nachvollziehen. Die strukturellen Aspekte der Studiengangskonzepte werden ebenfalls entsprechend der Anforderungen von KMK und Akkreditierungsrat erarbeitet und gemeinsam mit Ressourcenplanungen in der Studiengangsdokumentation dokumentiert. Die Zuständigkeiten im Ablauf der Phasen Grob- und Feinkonzept sind klar geregelt. Dies betrifft sowohl die Prozessschritte zur fachlich-inhaltlichen Ausgestaltung (Studiengangsfachgruppe, Modulleitungen, etc.) wie auch die Verantwortlichkeiten der Wissenschaftlichen Koordination hinsichtlich der Einhaltung von formalen Rahmenvorgaben der Studiengangskonzepte.

Die Verwendung des Grob- und Feinkonzepts stellt nach Ansicht des Gutachterteams ein transparentes und wirksames Verfahren zur Prüfung von Studiengängen dar. Die Einbindung von externen Expertinnen und Experten über die EKS entspricht dabei der Anforderung der wissenschaftlichen und berufspraktischen Expertise von außerhalb der Hochschule einzubeziehen. Das interne Akkreditierungswesen der FOM stellt insgesamt sicher, dass die Perspektiven sämtlicher Statusgruppen der Hochschule angemessene Berücksichtigung finden.

Der Aufbau der Konzepte aus Sachverhalt (allgemeine bzw. studiengangsspezifische Informationen) und anschließender Bewertung (sowie ggf. einer Reaktion der Studiengangsverantwortlichen und eine erneute Bewertung durch die Mitglieder der EKS) ist schlüssig und die Feststellung der Einhaltung der Kriterien/Anforderungen durch anzukreuzende Tabellen gut nachvollziehbar. Die entstehenden Diskussionen zeigen deutlich die Auseinandersetzung der FOM mit den Anmerkungen/Hinweisen der externen Experten. Neben den fachlich-inhaltlichen Anforderungen werden von der EKS dabei explizite Rückmeldungen zu Struktur, Modularisierung, Workloadberechnungen und Studierbarkeit erfragt und bei Bedarf diskutiert.

Die weitgehende Anwendung derselben Prozesse und Mechanismen im Rahmen der Studiengangsentwicklung erscheint logisch. Zusätzliche Informationsquellen wie statistische Daten und Workloaderhebungen werden genutzt.

Das System von Auflagen bei vorgefundenen Mängeln und Empfehlungen bei Weiterentwicklungspotentialen erscheint wirkungsvoll. Die Akkreditierungsentscheidungen an die Ergebnisse der EKS zu koppeln zeigt indes die Bedeutung, die dem externen Blick an der FOM beigemessen wird.

Die Checklisten und Vorlagen zeigen, dass die FOM über die rechtlichen Vorgaben im Bilde ist. Im Rahmen der Begutachtungen vor Ort wurde der Prozess der Aktualisierung solcher Dokumente insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Rechtslage im deutschen Akkreditierungswesen seit Januar 2018 besprochen. Dabei wurde deutlich, dass der Prozess der Aktualisierung bereits angestoßen wurde. Das Gutachterteam hat keinerlei Zweifel, dass zeitnah nach Abschluss des Systemreakkreditierungsverfahrens die in Teilen geänderten Anforderungen an eine Programmakkreditierung in den Dokumenten der FOM umfassende Berücksichtigung finden.

Die vorgenannten Bewertungen beruhen u.a. auf Erkenntnissen aus der Stichprobe 1.: Prozess der Neuentwicklung und Qualitätssicherung von Studiengängen am Beispiel des Bachelor-Studienganges „Marketing und Digitale Medien“ (B.A.). Die FOM hat den Prozess der Entwicklung und Qualitätsprüfung dargestellt und u.a. durch folgende Unterlagen belegt: Markt- und Wettbewerbsanalyse, Darstellung der studiengangübergreifenden Learning Outcomes, Modulhandbuch, studiengangspezifische Prüfungsordnung, Studienverlaufsplan, Workloadberechnungen, Darstellung des Betreuungskonzepts für Studierende, Konzept für Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit, Protokolle der Studiengangsfachgruppe sowie das Grob- und Feinkonzept und die finale Checkliste der EKS.

Der Prozess der Studiengangsweiterentwicklung wurde mittels der Stichprobe 2 in den besonderen Fokus genommen. Hier wurde der Master-Studiengang „Finance and Accounting“ (M.Sc.) vom Gutachterteam ausgewählt. Auch zu diesem Studiengang wurden die relevanten Unterlagen präsentiert. Hinzu kamen spezifische Dokumente zur Weiterentwicklung, wie etwa eine Übersicht zu vorgenommenen strukturellen und fachlich inhaltlichen Änderungen, welche in den letzten Jahren stattgefunden haben.

Beispielhafter Auszug aus der Änderungsübersicht des Master-Programms:

Modul PO ab SS 13						Modul ab SS 17				
Sem.	Modulname	CP	UE	PL	Änderung	Sem.	Modulname	CP	UE	PL
1.	Entscheidungsorientiertes Management	8	60	K	Curricular, Strukturell	1.	Entscheidungsorientiertes Management	6	48	K
1.	Internationale Rechnungslegung und Konzernabschluss	8	60	K, SB	Position, Prüfungsleistung, Strukturell	2.	Internationale Rechnungslegung und Konzernabschluss	8	52	K
					Neukonzeption	1.	Wirtschaftsprüfung & Controlling	5	36	K
1.	Finanzen	6	48	S, SB	Strukturell, Curricular	1.	Finanzen	5	40	S, SB

Obwohl der o.g. Bachelor-Studiengang als Neuentwicklung betrachtet wurde, konnte auch dieser beispielhaft als Fall einer Weiterentwicklung mit Qualitätsüberprüfung betrachtet werden. Dies war aufgrund der Dokumentation des Prozesses einer zwischenzeitlichen Umbenennung des Programms möglich (schriftliche Begründung der FOM und anschließende Diskussion in der EKS mit positivem Ergebnis).

Beide Stichproben bestätigten nach Ansicht des Gutachterteams die Wirksamkeit der Prozesse der Studiengangs-ent- bzw. -weiterentwicklung.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	X	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	X	
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	X	
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	X	
Persönlichkeitsentwicklung.	X	
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	X	
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere		
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,	X	
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangskonzepte,	X	
• die Anwendung des ECTS,	X	
• die sachgemäße Modularisierung,	X	
• die adäquate Prüfungsorganisation,	X	
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	X	
• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	X	
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X	
Studierenden mit Kindern,	X	
ausländischen Studierenden,	X	
Studierenden mit Migrationshintergrund,	X	
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	X	
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention,	X	
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X	
<i>Das Steuerungssystem gewährleistet bei der <u>Entwicklung</u> der Studiengänge die Beteiligung von</i>		
Lehrenden,	X	
Studierenden,	X	
Absolventen,	X	
externen Experten,	X	
Vertretern der Berufspraxis,	X	
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).		
		Nicht relevant
		X
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftragten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	X	
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesondere Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechende Informationswege wahrnehmen.	X	

III.2. Studiengangdurchführung (DO)

Damit die Studiengänge der FOM ordnungsgemäß und qualitätsgesichert durchgeführt werden können, werden die dafür verantwortlichen Fachabteilungen bereits frühzeitig, d.h. während des Entwicklungsprozesses – in der Regel nach der Begutachtung des Grobkonzepts durch die EKS –, einbezogen. Als private stiftungsgetragene Hochschule entstehen für die FOM Aufgaben im Rahmen des Marketings, der Außenkommunikation und der Studierendenakquise, bevor ein Studiengang starten kann. Die Studiengangsdurchführung ist an der FOM in vier große Prozess-Cluster unterteilt: Im Anschluss an die Entwicklung eines neuen Studienganges und in semesterweise wiederkehrenden Prozessen werden die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Durchführung geschaffen, zentrale und dezentrale Beratungsprozesse angeboten, Lehre und Prüfung an den Hochschulzentren durchgeführt und der Transfer zwischen Theorie und Praxis sichergestellt. Durch strukturierte Prozesse in der Zentrale und an den Hochschulzentren wird sichergestellt, dass die Studierenden an der FOM während ihres gesamten Studiums eine verlässliche Verwaltung und gute Lehre erfahren.

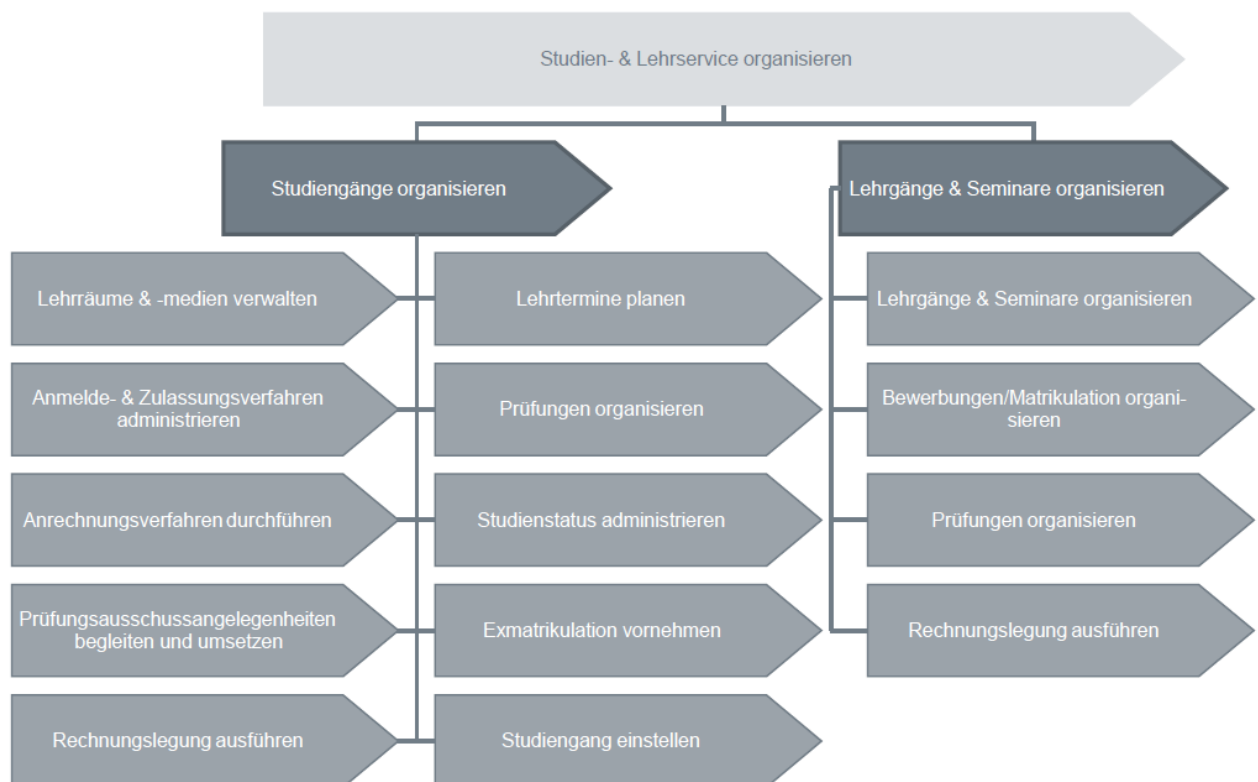
Studien- und Lehrservice organisieren: Mit der Anmeldung als Studienbewerberin oder –bewerber beginnen die Prozesse zur Studiengangsdurchführung im Geschäftsanwendungsfall „Studien- & Lehrservice organisieren“. Zunächst erfolgt der End-to-End-Prozess „Immatrikulation durchführen“, bei dem die Anmeldungen erfasst, dann die Zulassungen geprüft, ggf. hochschulische und sonstige Leistungen und Qualifikationen bei begründetem Antrag anerkannt/angerechnet werden. Mit der Bestätigung des Studienvertrags durch die FOM wird die Einschreibung der neuen Studierenden abgeschlossen. Sie erhalten dann ihre Studierendenausweise, Zugangsdaten zum Online-Campus und eine Einladung zur Eröffnungsveranstaltung am jeweiligen Hochschulzentrum. Über den Zugang zum Online-Campus haben die neuen Studierenden Zugriff auf zahlreiche weitere Informationen (z.B. Orientierungshilfe, Kontaktdaten für wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Prüfungsordnungen) und können dort auch ihre Semesterpläne mit genauen Daten zu den einzelnen Vorlesungen einsehen.

Im Jahr 2015 hat der **Online-Campus** der FOM einen besonders großen Entwicklungssprung

erfahren: Die digitale Plattform war bis zu diesem Zeitpunkt sehr erfolgreich in der Administration des Lehrens und Lernens. Mit der Strategie Präsenzlehreplus wurde der Online Campus zu einer umfassenden Lernplattform ausgebaut und um wesentliche neue Funktionen wie die digitalen „Modul- bzw. Kursstoryboards“ ergänzt. Sie unterstützen die Präsenzlehre der FOM, indem sie den Studierenden qualitätsgesicherte Lehr- und Lernmedien, zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stellt. Sie alle ermöglichen einen effizienten Austausch zwischen den Studierenden, Lehrenden und der Lehrkoordination.

In den Eröffnungsveranstaltungen werden die neuen Studierenden am Hochschulzentrum von der jeweiligen Studien – und Geschäftsleitung begrüßt und mit weiteren wichtigen Informationen zum Studienbetrieb versorgt (z.B. Öffnungszeiten der Bibliotheken, Hilfestellung bei individuellen Fragestellungen), so dass sie für ihr Studium optimal vorbereitet sind. Die Erstellung der Semesterpläne erfolgt durch eine zentrale Planungsabteilung, welche sich mit den Studien- und Geschäftsleitungen über die personelle Besetzung der zu lehrenden Module abstimmt. Schon im Rahmen dieser Besetzung wird mit Hilfe einer Prognoserechnung die Einhaltung der zu beachtenden Lehrquoten durch die Hochschulzentren berücksichtigt. Die Planungsabteilung stimmt die konkreten Veranstaltungstermine für die jeweiligen Module mit den Lehrenden ab und generiert die entsprechenden Semesterpläne, die über den Online-Campus veröffentlicht werden. Schließlich übermitteln die Lehrenden ihre Ausstattungswünsche, die dann durch die Planungsabteilung bei dem jeweiligen Termin hinterlegt werden und von den Hochschulzentren als Arbeitsauftrag für das regionale Veranstaltungsmanagement abgerufen werden. Die Prüfungsabteilung trägt nun für eine ordnungsgemäße Planung der

Prüfungen während des Semesters Sorge. Dazu werden Prüfungstermine festgelegt, und über den Prüfungsausschuss die zugehörigen Prüferinnen und Prüfer bestellt. Die zentrale Prüfungsabteilung sorgt auch dafür, dass die Studierenden über ihr individuelles Studienbuch über die Prüfungen sowie die dazu gehörigen Prüferinnen und Prüfer informiert werden und sich über den Online-Campus zur Prüfung anmelden können. Gleichzeitig erhalten die betroffenen Prüfenden im e-Prüfungsmanagement eine Aufforderung, bspw. ihre Aufgabenstellung digital einzureichen. Die Prüfungsabteilung fügt die Aufgabenstellung des Lehrenden mit einer Liste der zur Prüfung angemeldeten Studierenden zusammen und stellt sie dem jeweiligen Hochschulzentrum zur Verfügung. Nachdem die Studierenden die Prüfung am Hochschulzentrum abgelegt haben, erhalten die Lehrenden die Prüfungsunterlagen zur Korrektur. Die Lehrenden pflegen die Prüfungsergebnisse in die Notenliste des e-Prüfungsmanagements online ein und stellen sie damit den Studierenden im Studienbuch zur Information zur Verfügung. Danach werden die korrigierten Prüfungen an die Hochschulzentren zur Digitalisierung übermittelt, so dass die Studierenden die Prüfung bei Bedarf im Rahmen eines Einsichtstermins am Hochschulzentrum online einsehen können. Analog ist das Verfahren bei den e-Seminararbeiten, nur werden hier keine Aufgabenstellungen, sondern von den Lehrenden benannte konkrete oder gar von den Studierenden vorzuschlagende freie Themen über das Studienbuch bereitgestellt. Die Arbeit wird durch die Studierenden an gleicher Stelle hochgeladen und den Lehrenden digital zur Korrektur über das e-Prüfungsmanagement zur Verfügung gestellt. Auch die Abschlussarbeiten werden digital als e-Abschlussarbeiten abgewickelt. Somit können die Studierenden und Lehrenden einen Großteil ihrer organisatorischen Aufgaben digital über den Online-Campus oder die OC-App erledigen.



Lehrende und Studierende beraten: Sowohl den Studieninteressentinnen und -interessenten als auch den Studierenden stehen zentrale und dezentrale Studienberaterinnen und Studienberater zur Verfügung. Sie sind die wichtigsten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Fragen rund um das Studium. Beginnend bei Fragen nach einem passenden Studiengangsangebot über die Beratung in lehr und studiengangsbezogenen Fragen wie z.B. der Wahl von Vertiefungsrichtungen und der Erläuterung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie dem Besuch von Brückenkursen. Die professionelle Studienbera-

tung der FOM steht den Studierenden persönlich, telefonisch, via Mail, Chat und per WhatsApp zur Verfügung. Die hohe Erreichbarkeit der Studienberatung, auch am Wochenende und in den Abendstunden, erlaubt es den Studierenden, ihre Anliegen schnell und kundenorientiert zu klären. Bei fachlichen Fragen können die Studierenden die Studienleitungen und Lehrenden an den Hochschulzentren persönlich, telefonisch oder via Mail jederzeit erreichen. Auch die Lehrenden werden durch einen Lehrendensupport bei organisatorischen Fragen unterstützt. Bei fachlichen Fragen stehen den Lehrenden die Modulleiterinnen und Modulleiter mit Unterstützung der Abteilung Wissenschaftliche Koordination zur Verfügung.

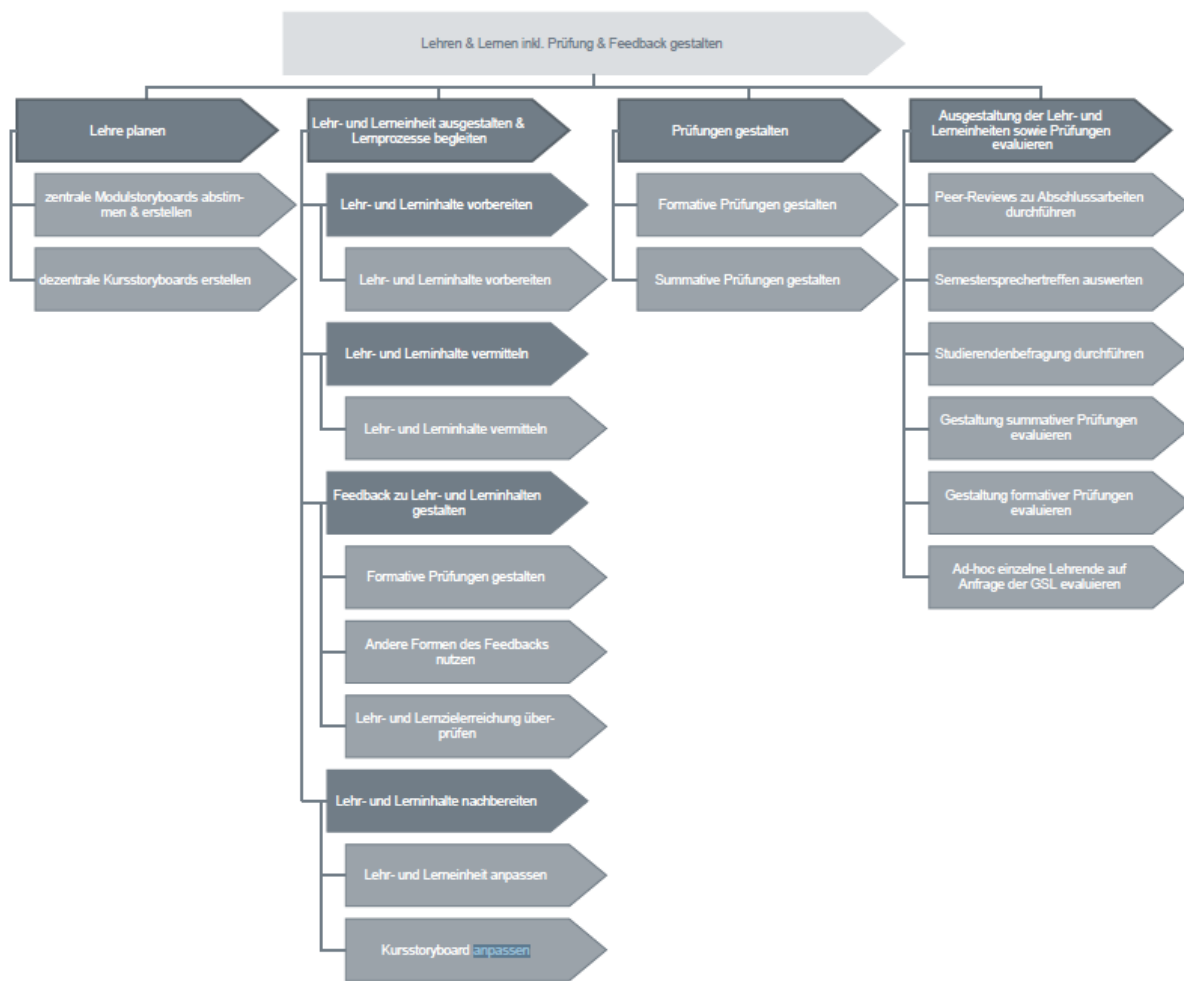
Lehren & Lernen inkl. Prüfung und Feedback gestalten: Die Modulleitungen überarbeiten, aktualisieren und vervollständigen die betreffenden Modulbeschreibungen zu Beginn jedes Semesters. Alle Lehrenden können an Workshops teilnehmen und ihren Input zur Weiterentwicklung von Modulbeschreibungen geben. Auch Lehrbeauftragte können wichtige Impulse für Lehre und Forschung aus der Praxis geben, andererseits auch bei der Realisierung von Forschungsvorhaben und bei der Entwicklung von Lehrangeboten mitwirken. Die Lehrenden gestalten die Lehr- und Lerninhalte anhand der Modulbeschreibungen und können dabei auf zentral bereitgestellte Modulstoryboards und Skriptmaterialien zurückgreifen. Aufbauend auf den Inhalten der einzelnen Lerneinheiten gestalten die Lehrenden auch ihre Prüfungen (vgl. dazu auch die Ausführung in der Bewertung des Kapitels II.2 Steuerung).

Transfer sicherstellen: Der Transfer zwischen Theorie und Praxis spielt an der FOM eine besondere Rolle. Die berufsbegleitend Studierenden können durch strukturierte Instrumente des Theorie-Praxis-Transfers in besonderem Maße von ihrer Praxiserfahrung profitieren und erlernte theoretische Inhalte direkt in ihren Arbeitsalltag integrieren. Ob dieser Transferansatz wirklich erfolgreich war, wird durch Feedbackschleifen sichergestellt. So wird z.B. im Rahmen der Abschlusskolloquien durch die Prüfenden auch überprüft, in welcher Weise der Transfer zwischen Theorie und Praxis erfolgte.

Der **Einarbeitung neuer haupt- und nebenberuflich Lehrender** kommt ein besonders hoher Stellenwert zu. Die FOM bereitet Lehrende bedarfsgerecht im Rahmen von persönlichen Coachings, Weiterbildungen, Telefonkonferenzen und sogenannten Zirkeltrainings auf ihre Lehrtätigkeit vor. Neue hauptberuflich Lehrende nehmen jeweils direkt vor Semesterstart an speziell für sie durchgeführten Einführungstagen teil, bei denen die für einen guten Einstieg an der FOM erforderlichen Elemente der o.g. Weiterbildungsbereiche sowie eine Einführung in die Strukturen und Systeme der FOM vermittelt werden. Zudem verpflichten sich alle neuen hauptberuflich Lehrenden der FOM an weiteren Qualifizierungsveranstaltungen (z.B. Didaktische Basisqualifizierung) teilzunehmen, die innerhalb von max. anderthalb Jahren zum sogenannten Weiterbildungszertifikat führen. Neue nebenberuflich Lehrende werden an den Standorten im Rahmen von Einführungsveranstaltungen mit dem Lehrkonzept und den Prozessen an der FOM vertraut gemacht. Zahlreiche Leitfäden und Online-Angebote sowie Hotlines runden den Lehrenden Support ab. Ohne eine entsprechende Einarbeitung ist es nicht möglich, einen eigenständigen Lehrauftrag an der FOM wahrzunehmen.

Auch das **nicht-wissenschaftliche Personal** nimmt an einer **modularen Einarbeitung** u.a. zur FOM Hochschule im Allgemeinen, zum Hochschul- und Bildungswesen sowie hochschulinternen Standards und Prozessen teil und wird regelmäßig weitergebildet. Ziel der Weiterbildungen ist es, die fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken. Das Weiterbildungsprogramm umfasst Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte in Form von Gruppenseminaren (z.B. SQL, VBA, MS Excel, PowerPoint, Vertriebstaining, IBO-Prozessmanagement, Englischtraining, Konfliktmanagement), Einzelseminare nach Bedarf (z.B. EU-Förderung und Zuwendungsrecht, Workforce Management, Variable Vergütung, Führen ohne Vorgesetztenfunktion, Reisekosten- und Bewirtungsrecht, Operatives Call Center Management, aktuelles Arbeitsrecht 2017, Führungskompetenz und Kommunikation für Projektleiterinnen und Pro-

jektleiter). Durch ein Trainee-Programm für Mitarbeitende der Lehrkoordination wird die Personalentwicklung noch weiter ergänzt.



Um ihre Ziele gemäß dem Leitbild und den dargestellten Strategien erreichen zu können, verfügt die FOM über eine adäquate **räumliche und sächliche Ausstattung** an allen Standorten. Über die Nutzung von eigenen Gebäuden und weitere langfristige Festanmietungen mit einer Laufzeit von in der Regel mindestens fünf Jahren werden die Hauptbedarfe für Räumlichkeiten an den jeweiligen Standorten abgedeckt und somit eine stabile räumliche Ausstattung strategisch gesichert. Grundsätzlich hat die FOM ihren Anteil an langfristig angemieteten Flächen erhöht und strebt dies auch weiterhin an. Zusätzlich ist in den Aufbau eigener Hochschulzentren in Dortmund, Düsseldorf und Münster investiert worden. Weitere Immobilieninvestitionen im kommenden Berichtszeitraum sind z.B. Neubaumaßnahmen in Berlin, Umbaumaßnahmen in Hannover sowie Erweiterungsmaßnahmen in München. Durch diese Infrastrukturinvestitionen werden zugleich auch flexible Gestaltungsmöglichkeiten für didaktische Raumkonzepte geschaffen, um sowohl interaktive Prozesse wie auch digital gestützte Szenarien zu unterstützen. Die **technische Ausstattung** in den Hörsälen und Seminarräumen an den Hochschulzentren umfassen Beamer, Whiteboards oder Tafeln und in der Regel Visualizer. Für den Bereich der Studiengänge mit primär wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung ergibt sich ein nur geringer Bedarf an spezifischer Geräteausstattung. Im Wesentlichen betrifft der Bedarf EDV-Arbeitsplätze und Softwareprodukte, die entsprechend der beschriebenen Systematik zentral gesteuert bundesweit zur Verfügung gestellt werden. Laborausstattung im engeren Sinne wird an der FOM ausschließlich in der Wirtschaftsinformatik und im Ingenieurwesen benötigt. Neben der Nutzung der Räumlichkeiten zu Seminar-, Schulungs- und Vorlesungszwecken handelt es sich ebenfalls um Büroflächen für die Verwaltung und Beratung. Aufgrund der Berufstätigkeit der Studierenden ist eine Präsenz der

Lehrenden tagsüber, z.B. zur Beratung der Studierenden, nicht erforderlich. Die hauptberuflich Lehrenden der FOM arbeiten dementsprechend von einem Homeoffice aus und erhalten zur Unterstützung der dortigen Erreichbarkeit eine monatliche Kommunikationspauschale. Hierüber wird sichergestellt, dass die Studierenden per Mail, Online-Campus oder telefonisch mit den Lehrenden Kontakt aufnehmen und ggf. individuelle Beratungstermine in den Räumlichkeiten des jeweiligen Hochschulzentrums vereinbaren können.

Die besonderen Merkmale der Studierenden der FOM und das damit einhergehende spezielle Anforderungsprofil spiegeln sich ebenfalls in der **Bibliotheks- und Medienausstattung** der Hochschule wider. Aufgrund der Berufstätigkeit der Studierenden liegt der Fokus im Rahmen der Bibliotheks- und Medienausstattung auf der Online-Bibliothek der Hochschule. Die Flexibilität beim Lernen stellt eine wichtige Anforderung der Studierenden an das Studium dar. Durch die Möglichkeit der Recherche im Online-Campus und der Verfügbarkeit von digitalen Medien ist der zusätzliche organisatorische Aufwand der Studierenden für die Erstellung von Seminar- und Abschlussarbeiten sowie das Zusammenstellen von zusätzlichem Lernmaterial minimiert und zeitgemäß gestaltet. Die Online-Ressourcen werden im Rahmen einer benutzerfreundlichen Oberfläche in Form einer Metasuche über EBSCO und EHIS verfügbar gemacht.

Bei den Zugriffsrechten existiert keine Differenzierung nach Mitarbeitenden und Studierenden der FOM Hochschule. Bei Unterstützungsbedarf bezüglich der Nutzung des Onlineangebots steht die zentrale Studienberatung über 70 Stunden je Woche telefonisch oder via Internet zur Verfügung. Aufgrund der speziellen Anforderungen der Studierenden existieren keine Bibliotheken mit Ausleihsystem an der FOM. Die hohe Anzahl von rund 60.000 kostenpflichtigen Kapitel-Downloads der Lehr- und Fallstudienbüchern der FOM-Edition im Springer Gabler Verlag im Jahr 2014 unterstreicht die starke Fokussierung der FOM Studierenden auf eine zielgruppengerechte Onlineliteratur. Im Zuge der Strategie Präsenzlehreplus wird momentan technisch daran gearbeitet, den Zugriff auf die E-Books und einzelne E-Book-Kapitel sukzessive per Direktlink in den Modulbeschreibungen im Online-Campus zu verknüpfen.

Im Finanzplan der FOM Hochschule sind jährliche Kosten für die Aktualisierung der Literaturausstattung vorgesehen. Darüber hinaus werden variable Erweiterungsinvestitionen, z.B. je nach Einführung von neuen Studiengängen, fachlichen Weiterentwicklungen und Standortneugründungen, auf Grundlage der dynamischen Bedarfsplanungen über den Finanzausschuss freigegeben.

Die besondere Ausstattung in Studiengängen – Hochschulbereiche Ingenieurwesen:

Die Ingenieurstudiengänge stellen im Bereich der Laborausstattung besondere Bedarfe. Da die FOM nicht über eigene ingenieurwissenschaftliche Laborkapazitäten verfügt, wurde für die Studiengänge der FOM School of Engineering ein Laborkonzept entwickelt, das eine moderne und flexible Ausgestaltung der Labortätigkeiten mit dem Ziel des systematischen Experimentierens und methodischen Arbeitens an technischen Modellen ermöglicht. Zentrales Element des Laborkonzepts ist die Anmietung ingenieurwissenschaftlicher Labore, in denen die Studierenden den praktischen Umgang mit den Experimentiergeräten im Sinne des Einübens wissenschaftspraktischer Tätigkeiten erlernen. Die Anmietung der physischen Labore erfolgt über die Standorte bei Unternehmen oder in anderen Hochschulen und Berufskollegs (z.B. München: Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH (Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt SLV München) | Düsseldorf: Siemens AG | Frankfurt: PITTNER ProRegion Berufsausbildung GmbH | Siegen: RIO GmbH als Komplettpakt inkl. Dozent und am Berufskolleg Technik in Siegen). Darüber hinaus werden Exkursionen organisiert, über die die Studierenden technische Geräte kennenlernen, die aufgrund ihrer Beschaffenheit oder aufgrund ihres Wertes nicht in den Hochschulzentren vorgehalten oder anderweitig angemietet werden können. Außerdem ist die Anschaffung von Flex Lab Experimentier-Sets geplant, so dass die Studierenden Experimente auch im Rahmen von Prä-

senzveranstaltungen an den FOM Hochschulzentren unter Anleitung der Lehrenden durchführen können.

Hochschulbereich Wirtschaft & Management: Im Hinblick auf Labor- und Geräteausstattung mit forschungsorientierter Nutzung im Bereich der finanzwirtschaftlichen BWL steht für die Studierenden und Lehrenden am Standort Essen ein Bloomberg-Terminal zur Verfügung, das exklusiven Zugang zu Finanz und Kapitalmarktdaten bietet. Über Bloomberg Professional® Service sind sowohl historische Kursreihen (Aktien, Anleihen, Indizes, Währungen, Zinsen, Rohstoffe, Derivate etc.), Unternehmensbewertungen (Korrelationen, BETA-Faktoren, Unternehmensvergleiche etc.) und makroökonomische Daten als auch Bilanzen, GuV- und Kapitalflussrechnungen (standardisiert aufgearbeitete und berichtete Versionen) abrufbar. Somit ermöglicht das Bloomberg-Terminal technische und fundamentale Analysemöglichkeiten, die für Recherche- und Studienarbeiten genutzt werden können, aber auch die Basis empirischer Forschungsarbeiten darstellen können.

Hochschulbereich IT Management: Das mis – Institute of Management & Information Systems der FOM Hochschule verfügt über ein Labor zur professionellen Testung der Usability von Informationssystemen und zur Durchführung verhaltenswissenschaftlicher Experimente. Dieses „Evaluation-Lab“ dient der professionellen Erprobung von IT-Artefakten aus Forschungsprojekten. Es wird, neben der Evaluation für die Analyse realer Akteure in elektronischen Arbeitsmärkten (Akteurs-Verhalten bzw. -Interesse auf etablierten Jobportalen und Karrierewebsites), zur Verhaltensforschung in elektronischen Verhandlungen sowie zu Usability Untersuchungen eingesetzt. Das Labor ist mit zwei robusten Eye-Tracking Systemen ausgestattet. Diese Systeme besitzen jeweils eine binokulare Kamera, welche eine störungsarme Blickverfolgung bei Arbeiten am Bildschirm erlaubt. Zudem verfügt es über ein modernes drahtloses 14 Punkt Emotiv EEG-Gerät (Elektroenzephalografie). Die Spannungsschwankungen repräsentieren die Aktivität des Gehirns der Versuchsteilnehmer während des Versuchs und ermöglichen Rückschlüsse auf die Höhe der Hirnaktivität (insbesondere Entspannung, Aufmerksamkeit/Konzentration, Hektik, Stress, Überaktivierung). Schließlich ist das Evaluation-Lab mit einem Hautleitfähigkeitsmessgerät zur Ableitung von Nutzer-Belastungen und -Stress ausgestattet.

BEWERTUNG „Studiengangdurchführung“ (DO):

Die von der FOM vorgelegten Unterlagen in Verbindung mit den Ergebnissen der Gespräche mit Studierenden, Lehrenden und Verwaltungsmitarbeitern von verschiedenen Standorten der Hochschule belegen nach Ansicht des Gutachterteams, dass die Durchführung der Studiengänge an den 29 Hochschulzentren reibungslos funktioniert. Vom Prozess der Zulassung und Immatrikulation sowie Anrechnung/Anerkennung von Leistungen (unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben) über die Prozesse der Veranstaltung- und Lehrplanung bis zur Planung und Durchführung von Prüfungen sind die Abläufe an der FOM gut strukturiert und die Verantwortlichkeiten klar definiert. Die Betreuung der Studierenden durch Lehrende und Verwaltung – aber auch die Unterstützung der Lehrenden durch das Verwaltungspersonal – sind nach Aussage der Hochschulangehörigen umfänglich und zielführend. Die Services, bspw. der Wissenschaftlichen Koordination, werden dabei den hohen Qualitätsansprüchen besonders gerecht. So entlastet die gute Organisation einerseits die berufstätigen Studierenden und andererseits die Lehrenden, die mehr Zeit in die Qualität der Lehre und Betreuung der Studierenden investieren können. Der stetig weiterentwickelte Online-Campus scheint nach dem Eindruck des Gutachterteams eine wesentliche Rolle im reibungslosen Ablauf von Studium und Lehre zu spielen und wird von den Hochschulangehörigen geschätzt. Ein gutes Beispiel sind die Funktionen des e-Prüfungsmanagements welche für sämtliche Formen von Prüfungen (inkl. Abschlussarbeiten) nutzbar sind und den Servicegedanken gegenüber den zeitlich ohnehin sehr eingespannten Beteiligten entgegenkommt.

Die personellen und sächlichen Ressourcen sind auch in Anbetracht der Größe der FOM und der Anzahl der Studierenden angemessen. Bzgl. der Gewinnung und Qualifizierung des Lehr- und Verwaltungspersonals wird auf Kapitel II.3 Qualitätssicherungssystem verwiesen). Die sächliche Ausstattung entspricht auch hinlänglich des technischen Equipments – bspw. für Studiengänge des Ingenieurwesens – den zu erwartenden Anforderungen. Der Zugriff auf relevante Literatur wird (insbesondere über digitale Angebote adäquat) abgedeckt.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	X	
<i>Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden</i>		
<u>personellen</u> Ressourcen,	X	
<u>räumlichen</u> Ressourcen,	X	
<u>sächlichen</u> Ressourcen,	X	
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	X	

III.3. Überprüfung (CHECK)

Der Punkt Check im PDCA-Zyklus der Studiengangsneu- und -weiterentwicklung wurde in den vorangegangenen Kapiteln bereits ausführlich dargestellt.

Bezüglich der QM-Überprüfungsinstrumente

- Studierendenbefragung,
- Lehrendenbefragung,
- Absolventenbefragung,
- Studiengangskonzeptbefragung sowie
- der Überprüfung der Lehrquote

wird auf die Ausführungen in Kapitel II.3 Qualitätssicherungssystem verwiesen.

Bezüglich der Überprüfung der Einhaltung von formalen und fachlich-inhaltlichen Vorgaben bei der Studiengangsneu- und -weiterentwicklung, der entsprechenden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie bzgl. der (Re-)Akkreditierung durch die EKS wird auf die Ausführungen im Kapitel III.1 PLAN verwiesen.

Bewertung „Überprüfung“ (CHECK):

Auch bzgl. der Bewertungen der vorgenannten Punkte wird auf die Kapitel II.3 Qualitätssicherungssystem und III.1 Plan verwiesen.

Das Thema Überprüfung der Qualität von Studiengängen wurde vom Gutachterteam im Rahmen der Stichprobe 3 mit dem besonderen Fokus auf Programmen mit internationalen Partnern ausgewählt. Die Stichprobe 3 lautete: Darstellung der Konzepte und Qualitätssicherung von Studiengängen mit Partnern im Ausland.

Die FOM legte dazu Informationen zu drei verschiedenen Kooperationsmodellen vor: Im Rahmen der Kooperation mit der Shanxi University of Finance and Economy (SUFE) in China studieren rund 2000 Studierende den FOM-Bachelorstudiengang Business Administration (International). Nach einem ersten vorbereitenden Studienjahr an der chinesischen

Hochschule verbringen die chinesischen Studierenden dort die ersten vier Semester (mit Lehrenden der FOM). Die abschließenden beiden Semester studieren sie an der FOM in Essen. Die Abschlussarbeit wird von den Studierenden ebenfalls an der FOM in Essen erstellt. Nach erfolgreichem Studium erhalten die Studierenden einen Bachelorabschluss der FOM. Die chinesische Universität erkennt die Leistungen an, die an der FOM erbracht wurden und verleiht zusätzlich einen eigenen Bachelorabschluss.

Die Kooperation mit der staatlichen Fontys University of Applied Sciences in den Niederlanden ist eine klassische Franchise-Kooperation. Jedes Wintersemester nehmen 10 bis 15 Studierende ihr MBA-Studium nach FOM-Curriculum an der Fontys in Venlo auf. Lehrende der FOM werden in etwa der Hälfte der Lehrveranstaltungen eingesetzt und sind als Erst- oder Zweitgutachter bei allen Abschlussarbeiten beteiligt.

Bei der Kooperation mit der TU Sofia wurden die jeweiligen MBA-Studiengänge beider Partner gemeinschaftlich weiterentwickelt und synchronisiert, so dass über die Jahre rund 100 Absolventinnen und Absolventen einen MBA-Abschluss der FOM sowie der TU Sofia erwerben konnten.

Ergebnis der Stichprobe war, dass die FOM in allen Kooperationsprogrammen die grundlegenden Prozesse ihres Qualitätsmanagements mit den jeweiligen Partnern abstimmt und sie vertraglich in Kooperationsverträgen festlegt. Neben der vertraglichen Grundlage gelten für die Kooperationen die „FOM Guidelines for Quality Assurance in Joint Programmes“, die von den jeweiligen Partnern ebenfalls unterzeichnet werden und die detaillierten QM-Verpflichtungen im Rahmen der Kooperation regeln. Während die Entwicklung (ggf. mit dem Partner wie im Falle der TU Sofia) immer in den Händen der FOM liegt, wird die Durchführungsverantwortung in Teilen an die Partner abgegeben – wobei die FOM sich immer die Aufsichtsfunktion bei der Auswahl der Lehrenden und der Zulassung der Studierenden behält. Die Evaluationsverfahren der Partner werden, sofern sie gleichwertig sind, akzeptiert bzw. auch beim Partner verpflichtend angewendet. Die Auswertung von Ergebnissen und die Ableitung von Verbesserungsbedarfen werden von beiden Partnern je nach Tragweite durchgeführt. Erkennt die FOM Handlungsbedarf wird Umsetzung von Maßnahmen ggf. im Rahmen der Aufsichtsfunktion durchgesetzt.

Im Rahmen der zweiten Begutachtung vor Ort hat das Gutachterteam der Thematik eine Gesprächsrunde mit den bei der FOM für die Kooperationen verantwortlichen Mitarbeitern sowie Vertretern der Partnerhochschulen gewidmet. Dabei wurde deutlich, dass die Qualitätsstandards der FOM grundsätzlich auch in den Kooperationsstudiengängen Anwendung finden. Bei der Betrachtung der Kooperationsvereinbarungen wurde jedoch deutlich, dass keine einheitlichen Mindeststandards definiert sind und – in Anbetracht der unterschiedlichen Startzeitpunkte der Kooperationen – unterschiedliche Regelungen und Detaillierungsgrade der Vereinbarungen vorliegen. Im Sinne eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems und im Hinblick auf zukünftige Kooperationen empfiehlt das Gutachterteam, verbindliche Mindeststandards für die Vereinbarungen festzulegen. Dies gilt bspw. für den Aspekt der Berichtspflichten der Partnerhochschulen bzw. der Regelmäßigkeit der Überprüfung von Qualitätsstandards hinsichtlich der Qualifikationen von Lehrenden und (zugelassenen) Studierenden. Positiv wiederum fällt auf, dass die FOM im für sie bedeutenden chinesischen Markt bzw. bei Kooperationen mit chinesischen Hochschulen ihre Kompetenzen und Erfahrungen in der FOM German-Sino School of Business and Technology gebündelt hat. Dies erlaubt – auch gerade in Anbetracht der Studierendenzahlen von mittlerweile fast 3000 Studierenden in China – eine sehr systematische Herangehensweise und die konstante Involvement von Fachexperten bzgl. der Besonderheiten des chinesischen Bildungswesens. Kooperationen, wie die in den Niederlanden oder Bulgarien, liegen zwar in deutlich weniger, aber dafür, nach Einschätzung des Gutachterteams, sehr erfahrenen Händen. Nichtsdestotrotz sollten auch diese Kooperationen noch deutlicher auf einheitliche und personenunabhängige Prozesse gestützt werden.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i>			
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X		
<u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
<u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i>			
Lehrenden,	X		
Studierenden,	X		
des Verwaltungspersonals,	X		
Absolventen,	X		
Vertretern der Berufspraxis,.	X		
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	X		
<i>die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.</i>			
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre,</i>			
stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		
Die Hochschulleitung hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	X		

III.4. Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)

Sowohl aus den Sitzungsprotokollen als auch aus den Dokumentationen selbst (Grob- und Feinkonzept) lassen sich die Prüfergebnisse bzw. der **Verbesserungsbedarf** für die einzelnen Studiengänge ableiten. Empfehlungen und Auflagen werden explizit als solche formuliert und in den Akkreditierungsunterlagen ausgewiesen. Darüber hinaus werden weitere Anregungen aus den Diskussionen unter den EKS-Mitgliedern, die nicht in konkrete Empfehlungen oder Auflagen münden, durch das Sitzungsprotokoll deutlich.

Der Rektoratsausschuss Lehre & Studium entscheidet über den Umgang mit den Empfehlungen und Auflagen und kann darüber hinaus – basierend auf den Informationen aus den Sitzungsprotokollen – weitere fachliche Diskurse innerhalb der Hochschule (z.B. mit den Dekanen und in den Studiengangsfachgruppen) initiieren.

Zur Nachverfolgung der Empfehlungen und Auflagen führt die Stabsstelle QM gemeinsam mit der Abteilung Wissenschaftliche Koordination eine **Nachverfolgungsübersicht**, über deren Stand in den regelmäßigen Abstimmungen zwischen QM und Wissenschaftliche Koordination berichtet wird.

Darüber hinaus leitet der Rektoratsausschuss Lehre & Studium aus den kontinuierlichen Diskussionen zu Prüfergebnissen z.B. aus Evaluierungsergebnissen, Studiengangreviews oder Ergebnissen aus dem Monitoring bestimmter Kennzahlen) weiteren Verbesserungsbedarf für die Studiengänge ab.

Hochschulweite Ergebnisse werden bei der Weiterentwicklung der Studiengänge und Module sowie der gesamten Hochschule berücksichtigt. Regionale Themen werden gemäß dem Subsidiaritätsprinzip der FOM regional bearbeitet und durch das Prorektorat Lehre nachverfolgt.

Die Weiterentwicklungsprozesse der Studiengänge und Module sind in das Hochschulprozessmodell aufgenommen. So sind die einzelnen Schritte jederzeit für alle Beteiligten transparent.

Bewertung „Weiterentwicklung“ (ACT):

Das Gutachterteam hat sich mittels der ausführlichen Dokumentation der qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Maßnahmen sowie aufgrund der Gespräche bei den beiden Begutachtungen vor Ort davon überzeugen können, dass die Qualitätsregelkreise für Studium und Lehre der FOM geschlossen sind. Die vielfältigen Ergebnisse aus Befragungen der Statusgruppen (Studierende, Lehrende, Absolventen) der Hochschule sowie aus den umfänglichen Prüfprozessen der Grob- und Feinkonzepte (unter Einbeziehung eines externen Blicks) werden analysiert und zur Ableitung von Verbesserungs- und Weiterentwicklungsbedarfen herangezogen. Daraus resultierende Maßnahmen werden in geeigneter Weise dokumentiert und nach entsprechender Zeit auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Festgestellte formale oder fachlich-inhaltliche Mängel werden durch die Systematik von Auflagen in jedem Falle beseitigt. Das Instrument der Aussprache von Empfehlungen durch die EKS wird ebenfalls dokumentiert und führt zu Diskussionen und ggf. der Ergreifung von qualitätsentwickelnden Maßnahmen.

Bezüglich der Überprüfung der Qualifikationen der Lehrenden sowie Weiterqualifizierungsmaßnahmen und Anreizen zur Qualitätsverbesserung in der Lehre wird auf die Ausführungen in Kapitel II.3 Qualitätssicherungssystem verwiesen.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i>			
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen,	X		
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und	X		
ein Anreizsystem.	X		
<i>Die Hochschule beteiligt bei der <u>Weiterentwicklung</u> der Studiengänge systematisch</i>			
Lehrende,	X		
Studierende,	X		
Absolventen,	X		
externe Experten,	X		
Vertreter der Berufspraxis,	X		
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).	X		
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		

IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung

Für jeden Steuerungsbereich des FOM-Steuerungsdreiecks werden passende Auswertungen und Berichte zur Verfügung gestellt. Diese werden insbesondere für die rund um Studium und Lehre wirkenden Verantwortlichen über ein **Cockpit im Online-Campus** zur Verfügung gestellt. So erhalten alle Lehrenden der FOM sowie die Funktionsträgerinnen und Funktionsträger der jeweiligen Betrachtungsebene (Hochschulleitung, Dekane, Modul-, Studien- und Geschäftsleitungen) – je nach Aufgabengebiet und Zuständigkeit – eine Zusammenfassung der für sie wichtigsten Kennziffern für den Lehrbetrieb. Auf Grundlage der Definition von quantitativen und qualitativen Anforderungen an die Studiengänge durch das Rektorat und der zuständigen Gremien werden darüber hinaus steuerungsrelevante Indikatoren im Management-Informationen-System abgebildet und fortlaufend aktualisiert. Die Daten dienen dazu, erstens die qualitativen und quantitativen Anforderungen für die einzelnen Bereiche der Hochschule beständig einsehen und deren Entwicklung verfolgen zu können und zweitens wichtige Kennzahlen immer aktuell – ohne Rechercheaufwand – verfügbar zu machen. So können Hinweise für mögliches Verbesserungspotential und Weiterentwicklungen im Sinne der Qualitätsentwicklung abgeleitet werden. Für die wissenschaftlichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträger werden darüber hinaus bei Bedarf Kennzahlen in weiteren Berichten zusammengeführt sowie regelmäßig ad-hoc Auswertungen zu besonderen Fragestellungen erstellt. Zusätzlich berichtet die FOM bereits seit 2013 über die Entwicklung der Qualität im FOM-Studium im jährlichen **Qualitätsbericht**, der auch der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird.

Die FOM dokumentiert die Entwicklung ihrer Studiengänge in den **Grob- und Feinkonzepten**. Die Akkreditierungsentscheidungen der EKS zu den einzelnen Studiengängen werden

im Akkreditierungsregister der Hochschule und im Hochschulkompass/der Datenbank des Akkreditierungsrates dokumentiert. Informationen zu Weiterentwicklungen der Studiengänge werden zusätzlich über das interne wiki der Hochschule kommuniziert.

Auszug aus dem internen Akkreditierungsregister der FOM:

	Studiengang	Akkreditiert bzw. im Rahmen der Systemakkreditierung evaluiert durch	ECTS	Laufzeit	Historie
Bachelor	Banking & Finance (B.A.)	EKS und FIBAA ^{1,2}	180	Ende SS 2023	Programmakkreditierung: 16./17.11.2009 bis Ende SoSe 2015 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Anzeigenänderung: 11.07.2012 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 19.06.2015
	Gesundheits- & Sozialmanagement (B.A.)			Ende WS 2022/23	Programmakkreditierung: 23./24.09.2010 bis Ende SoSe 2015 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Anzeigenänderung: 11.07.2012 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Anzeigenänderung: 06.05.2014 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 11.09.2015
	Business Administration (B.A.)				Programmakkreditierung: 02.10.2006 bis Ende SoSe 2011 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Reakkreditierung: 17.10.2011 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 27.03.2015
	Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)				Programmakkreditierung: 19.09.2006 bis Ende SoSe 2011 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Reakkreditierung: 17.11.2011 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 19.06.2015
	Wirtschaftsrecht (LL.B.)				Programmakkreditierung: 19.09.2006 bis Ende SoSe 2011 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Reakkreditierung: 24.01.2012 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 27.03.2015
	International Management (B.A.)				Programmakkreditierung: 10./11.07.2006 bis Ende SoSe 2011 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Reakkreditierung: 24.01.2012 Qualitätsgesichert durch die EKS i.S.e. Reakkreditierung: 27.03.2015
Master (ab SoSe 2013)	Finance & Accounting (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²	120	Ende SoSe 2018	Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 20.03.2012 Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 20.03.2012 Freigabe Weiterentwicklung: 08.01.2015
	Logistik & Supply Chain Management (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 22.05.2012
	Human Resource Management (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 05.06.2012
	IT-Management (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 05.06.2012 Freigabe Weiterentwicklung: 11.10.2013
	Technologie- & Innovationsmanagement (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 11.07.2012
	Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions (LL.M.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 18.09.2012, Freigabe Weiterentwicklung: 10.07.2014
	Sales Management (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 06.11.2012
	Marketing & Communication (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 15.01.2013
	Wirtschaftspsychologie (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²			
	Accounting & Financial Management (M.A.)	EKS und FIBAA ²			
	International Marketing (M.A.)	EKS und FIBAA ²			
	Risk Management & Treasury (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²	120	Ende SoSe 2018	Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 25.06.2013
	Public Health (M.Sc.)	EKS und FIBAA ²		Ende SoSe 2018	Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 25.02.2014
	Automotive Retailing (M.A.)	EKS und FIBAA ²		Ende SoSe 2019	Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 06.05.2014
Master (ab WiSe 2016)	Taxation (LL.M.)	EKS und FIBAA ²	120	Ende SoSe 2021	Qualitätsgesichert durch EKS i.S.e. Akkreditierung: 23.05.2016

1) Der Studiengang wurde im Rahmen einer Programmakkreditierung durch die FIBAA überprüft. Die Qualitätsanforderungen der FIBAA wurden dabei voll erfüllt.

2) Die FOM ist seit Januar 2012 durch die FIBAA systemakkreditiert. Der Studiengang ist durch die Evaluierungskommission Studiengang (EKS) i.S.e. Akkreditierung qualitätsgesichert.

Die grundlegenden Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements sind im **QM-Handbuch** der FOM veröffentlicht. Im Rahmen des ganzheitlichen Prozessmanagementansatzes der FOM sind die QM-Prozesse in detaillierter Form auch im Hochschulprozessmodell verankert. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement informiert zusätzlich über das wiki und den Online-Campus alle Studierenden, Lehrenden sowie die Lehrkoordination über das QM-System. Die Ergebnisse und Wirkungen des hochschulweiten Qualitätsmanagements werden von der Stabsstelle Qualitätsmanagement im jährlichen Qualitätsbericht dokumentiert und veröffentlicht. Darüber hinaus werden Ergebnisse und Wirkungen des Qualitätsmanagements in internen Protokollen dokumentiert (z.B. Protokolle der EKS-Sitzungen, Protokolle der Regionalkonferenzen, Protokolle der Dekanerunden).

An der FOM koordiniert der Bereich Organisationsentwicklung die Ablauf-, und die Aufbauorganisation der Hochschule. Aufbaustrukturen werden in einem Organigramm grafisch dargestellt und legen so grobe Aufgabenverteilungen offen. Funktionsdiagramme als weiteres Instrument der Aufbauorganisation unterstützen eine tiefergreifende Analyse der Aufgaben und deren Zuordnungen und ermöglichen als Gegenstück zur Ablauforganisation einen Überblick über die Aufgaben einer oder mehrerer Organisationseinheiten.

Die Ablauforganisation der FOM ist in einer hochschulweiten **Prozesslandkarte** dokumentiert (vgl. Kapitel II.3 Qualitätssicherungssystem). Diese gliedert sich in die drei Prozessgrup-

pen: Führungs- Ausführungs- und Unterstützungsprozesse. Der jeweilige aktuelle Stand der Prozesslandkarte kann dem Wiki entnommen werden.

Für alle Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden der Lehrkoordination sind im Online-Campus die wichtigsten Gremien und Ansprechpartner mit Kontaktmöglichkeiten versehen. Durch weiterführende Unterlagen (z.B. „Hier studiere ich“, „Hier lehre ich“, „Orientierungshilfe für Studierende“) ist jederzeit ein schneller Zugriff auf Informationen über Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten möglich.

Die FOM veröffentlicht bereits seit 2013 die wichtigsten Ergebnisse des internen Qualitätsmanagements im jährlichen Qualitätsbericht. Diese Ergebnisse werden ebenfalls in den verschiedenen Gremien (z.B. Beirat der Senatoren, Delegiertenversammlung) der Hochschule und in der Dekanerunde sowie in den Qualitätsteams präsentiert und diskutiert. Auch die Vertretung der FOM-Studierenden – das Studierendenparlament – wird durch den Rektor und den Qualitätsmanagementbeauftragten regelmäßig in Webinaren über die Entwicklung der Qualität im FOM-Studium informiert. Darüber hinaus stellen viele Lehrende den Studierenden über den Online-Campus die Ergebnisse der Studierendenbefragung zu ihrer Lehrveranstaltung zur Verfügung und erhöhen so die Transparenz und ermöglichen den direkten Austausch. Die Studienleitungen informieren ebenfalls die Studierenden in regelmäßigen Semestersprechertreffen und die Lehrenden in Dozentenkonferenzen über aktuelle Entwicklungen und Handlungsfelder.

Bewertung „Berichtssystem“:

Allgemeine Informationen zum Qualitätsmanagement mit seinen Instrumenten und Ergebnissen werden in den jährlich erstellten Qualitätsberichten der FOM veröffentlicht. Neben den Eintragungen in der Datenbank des Akkreditierungsrates bzw. dem Hochschulkompass stellen die Qualitätsberichte die wichtigste Informationsquelle für die Öffentlichkeit dar und sind auf der Website der Hochschule verfügbar. Die Berichte enthalten u.a. Informationen zu den Qualitätszielen, Zahlen und Fakten, dem Studiengangsportfolio sowie zum Lehrpersonal. Ein Kapitel widmet sich Ergebnissen des und Maßnahmen im QM. Auch aktuelle Entwicklungen und Aspekte der Diversity und Chancengleichheit werden adressiert. Allgemeine Informationen zum Ausbildungsprofil sowie zu aktuellen Entwicklungen in der FOM sind ebenfalls auf der Website der Hochschule verfügbar.

Das Qualitätsmanagementhandbuch und die zahlreichen Prozesse sowie Funktionsbeschreibungen für den Bereich Studium und Lehre regeln transparent das Rahmenwerk und die Verantwortlichkeiten des QM innerhalb der Hochschule. Für das Tagesgeschäft der Dekane, Studienleiter, Modulleiter, etc. stellt das Cockpit im Online-Campus nach Ansicht des Gutachterteams eine zielführende interne Informationsquelle dar. Auswertungen, Kennziffern, automatische Meldungen, etc. sind schnell verfügbar und werden regelmäßig aktualisiert. Hinzu kommt die Nutzung des Grob- Feinkonzepts der Studiengänge, welche ebenfalls hochschulintern die Studiengangsent- und -weiterentwicklung fortlaufend dokumentiert.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	X	
<i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i>		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	
<i>Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise</i>		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	X	
die Öffentlichkeit,	X	
den Träger der Hochschule,	X	
ihr Sitzland	X	
<i>Die Hochschule veröffentlicht</i>		
ihr Ausbildungsprofil,	X	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern),	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Qualitätssicherungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern).	X	

Qualitätsprofil

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	X	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.	X	
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	X	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	X	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	X	
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	X	
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	X	
Persönlichkeitsentwicklung.	X	

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	X	
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere	X	
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,	X	
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangskonzepte,	X	
• die Anwendung des ECTS,	X	
• die sachgemäße Modularisierung,	X	
• die adäquate Prüfungsorganisation,	X	
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	X	
• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	X	
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X	
Studierenden mit Kindern,	X	
ausländischen Studierenden,	X	
Studierenden mit Migrationshintergrund,	X	
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	X	
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention,	X	
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X	
<i>Das Steuerungssystem gewährleistet bei der Entwicklung der Studiengänge die Beteiligung von</i>		
Lehrenden,	X	
Studierenden,	X	
Absolventen,	X	
externen Experten,	X	
Vertretern der Berufspraxis,	X	
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).		
		Nicht relevant X
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftragten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	X	
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesondere Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechende Informationswege wahrnehmen.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	X	
<i>Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden</i>		
personellen Ressourcen,	X	
räumlichen Ressourcen,	X	
sächlichen Ressourcen,	X	
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	X	

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i>			
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X		
<u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
<u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i>			
Lehrenden,	X		
Studierenden,	X		
des Verwaltungspersonals,	X		
Absolventen,	X		
Vertretern der Berufspraxis,.	X		
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	X		
<i>die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.</i>			
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		
Die Hochschulleitung hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	X		
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i>			
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen,	X		
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem.	X		
<i>Die Hochschule beteiligt bei der <u>Weiterentwicklung</u> der Studiengänge systematisch</i>			
Lehrende,	X		
Studierende,	X		
Absolventen,	X		
externe Experten,	X		
Vertreter der Berufspraxis,	X		
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).			Nicht relevant
			X
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	X	
<i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i>		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	
<i>Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise</i>		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	X	
die Öffentlichkeit,	X	
den Träger der Hochschule,	X	
ihr Sitzland	X	
<i>Die Hochschule veröffentlicht</i>		
ihr Ausbildungsprofil,	X	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern),	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Qualitätssicherungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern).	X	